全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

价值型销售 技能篇

摆脱低价竞争，实现高价值销售的第四代方法论



崔建中 著

Value Selling

10年时间
100万销售学习

44个行业实践
数百个团队训练

破解沟通密码
每一次谈话都是一项推进订单的活动

把产品卖了，和产品无关

不是击败对手，而是让对手根本爬不上你的擂台。决定竞争胜负的新规则，新玩法



如果你因为低价丢过订单，这本书是你最好的行动指南
如果你因为同质化被逼死，这本书让你起死回生

北京时代华文书局

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

价值型销售

崔建中　著

北京时代华文书局

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

图书在版编目（CIP）数据

价值型销售 / 崔建中著. ——北京：北京时代华文书局，2018.3

ISBN 978-7-5699-2204-2

Ⅰ. ①价… Ⅱ. ①崔… Ⅲ. ①销售－方法 Ⅳ. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第000940号

价值型销售
Jiazhixing Xiaoshou

著　　者 | 崔建中

出版人 | 王训海

选题策划 | 高磊

责任编辑 | 余玲　高磊

封面设计 | 天行健设计

版式设计 | 段文辉

责任印制 | 刘银　訾敬

出版发行 | 北京时代华文书局　http://www.bjsdsj.com.cn
北京市东城区安定门外大街138号皇城国际大厦A座8楼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

邮　　编：100011　电话：010-64267955　64267677

印　　刷 | 固安县京平诚乾印刷有限公司　0316-6170166

开　　本 | 787mm×1092mm　1/16

印　　张 | 24.5

字　　数 | 437千字

版　　次 | 2018年3月第1版

印　　次 | 2018年3月第1次印刷

书　　号 | ISBN 978-7-5699-2204-2

定　　价 | 68.00元

版权所有，侵权必究

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

目　录

价值型销售导论
第一章 销售需要方法论
第二章 当前销售方法论存在的问题
第一节 认识问题
第二节 方法论的问题
第三章 价值型销售方法论：用价值创造赢取订单
第一节 价值型销售的定义
第二节 价值型销售（技能篇）流程
第三节 价值型销售：实现高价值赢单的必由之路
第一篇 匹配线索
第一章 本阶段工作任务
第一节 寻找线索：最痛苦的任务
第二节 理解潜在客户、线索和商机的区别
第三节 本阶段的工作任务
第二章 匹配线索
第一节 收集信息
第二节 确立路径
第三节 判断状态
第三章 线索阶段常犯错误分析
第四章 本篇总结
第二篇 转化商机
第一章 本阶段工作任务
第一节 大部分客户不急着买
第二节 本阶段工作任务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二章 转化商机
第一节 约访客户
第二节 激发兴趣
第三节 建立信任
第三章 本篇总结
第三篇 引导期望
第一章 本阶段工作任务
第一节 引导期望的原则
第二节 本阶段工作任务
第二章 认识沟通MEN模型的三要素
第一节 期望、需求和动机：客户采购的三要素
第二节 销售的三维空间
第三章 引导期望的技巧
第一节 销售需要了解的信息
第二节 提问与倾听的重要性
第三节 提问技巧
第四节 倾听技巧
第五节 客户为什么回答你
第四章 引导期望的策略
第一节 捕捉要素
第二节 期望策略
第三节 需求策略
第四节 动机策略
第五节 完善应用策略
第五章 满足期望的策略
第一节 场景的作用
第二节：用场景满足期望

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第六章 本篇总结
第四篇 创造价值
第一章 本阶段工作任务
第一节 建立全新的销售模式
第二节 本阶段工作任务
第二章 销售者的窘境
第一节 低价竞争是销售的死穴
第二节 采购行为：30年来的悄然巨变
第三节 销售进化论：你的对手进化了吗？
第四节 顾问式销售病因分析：与采购行为渐行渐远
第三章 价值型销售理论基础
第一节 销售思想转变：销售致力于为客户创造价值
第二节 价值贡献：贡献绩效价值
第三节 销售人员转型：成为绩效改善项目经理而不是顾问
第四节 价值创造约束条件：既要贡献价值又不能过多增加成本
第四章 参照系基本框架介绍
第一节 创造价值的方式：把软价值整合为参照系
第二节 参照系四要素
第三节 动态平衡：参照系重塑销售秩序
第五章 用价值创造器构建参照系
第一节 价值创造器概述
第二节：阶段一：确立
第三节 阶段二：定位
第四节 阶段三：改进
第五节 阶段四：表现
第六节 价值创造器总结
第六章 传递价值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第一节 准备提问内容
第二节 斩断原有链接
第三节 导入新的参照系
第四节 总结
第七章 销售大时代：销售未来发展趋势
第八章 本篇总结
第五篇 推进订单
第一章 本阶段工作任务
第二章 理解采购流程
第一节 理解流程与程序的区别
第二节 认识采购流程
第三章 协同流程
第一节 识别客户采购阶段
第二节 协同流程
第四章 控制采购程序，拉动订单前进
第一节 理解行动承诺
第二节 获取承诺
第五章 处理顾虑
第一节 顾虑：订单前进的障碍
第二节 处理顾虑
第六章 本篇总结
附录一：价值型销售名词解释
附录二：参考文献
后记

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

价值型销售导论

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第一章　销售需要方法论

本书的一个最重要目的，就是为低价竞争找到一条出路。这需要一个完整的方法论而不是几个小技巧，所以在谈低价竞争之前，我们先谈一下方法论。对于销售人员来说，他的工作是要解决以下三个问题：

△　让客户买东西；

△　让客户买我的东西；

△　让客户总是买我的东西。

任何销售方法论都是为了完成这三个任务而设计的。从人类有了交易那天起，这三个任务就从来没变过，改变的只是完成这三个任务的方法和技巧。

完成任务需要方法，完成复杂的任务就需要系统的方法论。大订单销售周期长、金额高、决策人多、变化频繁，是典型的复杂任务，因此它需要方法论作为完成销售业绩的保证。一个公司或者一个销售组织绝不能把业绩的完成建立在那些经验、关系或者绝招上，毕竟业绩是公司生死存亡的大事。生死之地、存亡之道，怎么能寄希望于随机的工作方式呢？

销售的过程是由五件事情构成：

◎　获取信息；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　在获取信息的基础上制订销售策略；

◎　按照制订的策略进行销售活动，也就是行动，比如通过沟通植入优势；

◎　行动影响客户决策倾向性，也就是影响采购流程；

◎　被影响的客户通过采购程序推动订单前进，并最终完成订单。

所谓销售方法论，实际上是一份销售和销售管理工作指导书，说明这五件事是怎么干的。

它的最底层逻辑是销售的哲学思想，再往上是销售逻辑，再往上依次是销售流程、方法策略、销售技巧和销售工具。

投入产出比的持续优化是销售方法论的最根本价值。所谓投入产出优化是指用尽量少的销售成本，做尽量多的单子。提高效能是所有销售技巧和策略存在的理由，任何销售方法论究其本质都是为了提高销售的投入产出比，也就是销售的效能。好方法论的作用主要体现在几个方面：

◎　缩短销售人员成长的周期

好的销售方法论融合了前人的成功经验，人家已经把路趟出来了，你没有必要非再披荆斩棘开一条不可。可以先沿着前人开拓出来的路走，遇到沟沟坎坎就结合自己的情况搬搬石头，扫扫路障。

从现状来看，大部分销售组织都没有方法论或者没有真正可以落地的方法论，销售人员的成长路径基本就是三条：一是自生自灭型，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销售人员进入公司，培训完产品知识后，一脚踹出门，三个月后看回款，达成目标就留下，达不成就滚蛋；二是师傅带徒弟型，给新销售配一个老销售当老师，新销售先是跟着师傅混几个月，出师后自己单干；三是道听途说型，找几个销售讲师或者销售高手，讲几堂热热闹闹的课，然后恢复原样，该干嘛干嘛。

这些培养模式的共同特点是极大地浪费了成本。这里说的成本可不仅仅是销售人员的那点工资，还包括浪费的机会成本、行为不当造成的市场声誉损失、更换销售人员的损失、丢失客户造成的潜在损失等等，与这些浪费相比，销售人员的工资、提成只是九牛一毛。在大订单销售里这一点表现得尤为明显。

◎　销售组织的大概率成功

为什么销售不能依赖于经验？因为经验这东西强烈依赖于环境，环境一变，经验就时灵时不灵了，可是做大单责任重大而且变化多端，一个单子的得失就可能决定了我们的职业生涯。所以不能靠“神经刀”。

好的方法论往往有扎实的理论和实践基础，虽然不能做到百发百中，但是远比经验靠谱得多。更重要的是，如果整个销售组织都使用方法论，那就可以以此为基础，在执行、管理、纠错、辅导、预测、干预等方面实现联动，大大降低犯错的概率。这样就能把销售组织的成功建立在大概率成功的基础上，这对企业来说太重要了。

◎　减少资源投入

方法论从内容上说要解决两个问题，一是找到对的事情，二是把事情做对。这两件事情都围绕着一个目的展开：尽量一次性就把事情

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

干好，减少犯错误的几率。

最远的路往往不是最长的路，而是回头路，尤其是没完没了地回头。而大项目、大订单销售整个过程变化莫测，很容易走回头路。所以少走回头路，就是走捷径。走捷径无论对销售人员个人还是销售组织，都是最节约资源的方式。

另外，方法论未必一定是最短的路（受制于人类智慧的局限，谁也不敢保证一定是最短），但是肯定是较短的路。因为其所包含的思想、方法、技巧等大都是被实践证明过的，该犯的错也都标示出来了，你只要结合好当时的环境，就不会绕远。

◎　用管理促进业务

现在的销售管理基本就三个手段，先是填一大堆表，接着是开会，做得好的捧、做不好的骂，实在不行就辞退。这种管理模式对业务没有多少帮助，无非是想向别人证明你在进行管理而已。销售管理的目的只有一个：提升业绩。任何背离这个原则的管理手段，都是耍流氓。

其实也怨不得销售管理者，因为他们找不到管理的落脚点。没有方法论的销售过程肯定是一个黑箱。做下单子就是人搞定了，做不下来就是人没搞定。管理者根本不知道可以管什么，只能打一打、骂一骂、跑跑腿、聊聊天。

反之，一个好的方法论，销售工作的每个阶段流程、每段时期的业绩、每项推动订单的策略，甚至每次拜访、每次沟通、每个提问都是透明的，而且是可管理的。你不但看得到，也能管得到。黑箱子打

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

开了，管理就变成了业务的促进手段，可以随时矫正销售过程中的问题。销售管理者就变成了医生，而不是法医。

◎　集合组织的力量销售

方法论包含了管理、策略、工具，并整合了这些东西。它其实是通过这些手段，把一个销售组织整合成一台做单子的机器，不是靠每一个零件去工作，而是靠团队去做单子。比如一个销售工具可能是公司很多销售人员智慧的提炼；一个策略可能是领导和销售按照策略销售的理论共同分析出来的；一次拜访可能是销售团队按照方法论共同协作的一次成功演出。我们在第四篇谈到的参照系更是这种思想最典型的体现。

总之，方法论让销售团队共同演绎一曲协奏曲甚至一场演奏会，而不是某个歌星开个唱。

方法论的作用还有很多，比如预测采购行为、管理销售业绩、提升队伍凝聚力等等。但是天上不会掉馅饼，真正的好方法论还要付出很多，需要设计、学习、训练、管理、辅导。不过这些付出都是值得的，一套好的方法论就是销售手里的一件趁手武器，而现在大部分销售和销售组织里还没有方法论，这就意味着，如果你掌握了方法论，就等于拿着AK47去对付一群拿烧火棍的竞争对手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二章　当前销售方法论存在的问题

方法论很重要，但是国内真正采用方法论的销售还不够多，用得好的更是寥寥无几。这里面有认识的问题，也有方法论本身的问题，接下来我们分析一下：

第一节　认识问题

在中国做销售，真正依赖方法论的较少，大部分人崇尚的还是“戏法人人会变，奥妙各有不同”。之所以会这样，有四个原因：

◎　竞争不够激烈：竞争是销售存在的理由，而竞争的激烈程度决定了销售方法论的进化程度。“如果我的对手都很笨，我干吗要那么强？我只要比对手强就可以了。”我们称这种现象为熊人背后有熊人。

◎　不成熟的市场环境：现在市场环境中的一些负面问题把销售带偏了，带到了关系和回扣的大坑里。这在某种程度上扼杀了优秀方法论的发展。

◎　不认可方法论的作用：在很多人看来，销售就是一种随机的反应，销售无定势，见机行事是他们的行为标准，有没有方法论根本不重要，只要能拿下单子，为什么非要方法论呢？还是乱拳打死老师傅来得实在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　方法论不能落地：很多公司采用过一些方法论，但基本都是半途而废，原因有很多，比如与本公司适应度的问题、落地方法的问题、变革管理的问题等等。

虽然不重视方法论，但是方法论对销售人员和销售组织来说却是极其重要的。因为销售不仅仅是要卖出东西，还要卖出更多的东西，更重要的是还要长期卖出东西。这就不能总是靠“灵光乍现”或者“道可道，非常道”了，必须有一套可靠的达成目标的方法。依靠这套方法，就一定可以走到目的地，而不是“也许”、“恰巧”、“可能”达到目标。

第二节　方法论的问题

对复杂销售来说，方法论是必需的，这种“必需”是指需要好的方法论。但是识别出好的方法论并不是一件容易的事情。从国内的情况来看，可谓百花齐放，各路神仙都有妙法。一个公司有10个销售，能搞出11种方法论来。如果统一归类的话（有些就勉为其难地称为方法论吧），大致可以分为三种：关系型、产品型、顾问式。

一、关系型

这在中国是最有市场的方法论了。所谓关系就是用情感绑架换取客户支持的一种销售行为，往往有明确的时间约束性和成本约束性。这种方法论有几个特点：

△　起初只是用感情换支持，现在基本是用回扣换支持了；

△　希望客户帮助我，而不是希望客户需要我；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

△　以吃饭、礼品、回扣为手段，以面子、情感、义气为媒介，利用“有义务给予、有义务接受、有义务回报”的原则，在情感上迫使客户帮助销售。

关系学在中国已经发展为一门完整的学问。我们必须承认它是有用的，存在即合理，合理的原因是中国客户吃这一套。在采购决策过程中，客户受情感的影响往往比较大。感情浅的时候会告诉你同等情况下优先选你；感情深的时候，就会直接用哥们义气代替所采购产品的价值考量。但是这种做法也有其明显的缺陷，主要包括：

△　成本高：现在的市场环境，空谈感情已经没有意义了，必须是真金白银的投入。投入高，自然价格就高，而随着竞争的加剧，很难明目张胆地抬高价格。两头一堵，就必然造成销售成本升高。说白了，关系就是拿钱砸出来的，它本身就是一种成本。看似免费，实则最贵，天下免费的东西都是最贵的。

△　风险高：销售人员对这个社会的额外贡献，就是经常通过诱惑的方式考验人性的底线，多少仁人志士都是这样被送进监狱的，当然，他们进监狱也是咎由自取。但是销售也不能独善其身，总是越努力工作离监狱越近，甚至给自己的公司也带来了巨大的风险。或者这样说，销售为自己的公司承担了法律风险，甚至壮烈牺牲，获得的竟然只有工资和提成。

△　难复制：关系的建立往往是一种高度敏感的个人情感链接，非常依赖于个人的天赋，一个销售能搞定一个人，但是说不清楚怎么搞定的，这在培训领域叫隐形技能，就像一个品酒师舌头的敏感度一样，很难去复制。而方法论必须是可复制的，否则还是梁山好汉，不是现代化的军队。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

△　伤自尊：销售在建立关系时，总是需要把自己放在弱者的地位，也就是乞求客户帮助你，这就是为什么很多人认为销售就是“求人”的工作。这事对很多人来说很伤自尊，也是很多人鄙视这个职业的原因。

关系销售发展到今天，已经不再是简单地利用情感获利的销售行为，而是一种利用回扣寻求支持的绑架行为。你拿了我的钱，就有把柄攥到我手里，不帮就鱼死网破。不是因为感情好而支持，而是因为恐惧销售人员报复而支持，情感的背后是血腥。

二、产品型

产品型的销售人员比关系型销售的数量还要多得多，因为每个销售都有一个需要卖的产品（或方案），所以很容易以产品为中心。这类销售的特点是：首先告诉客户我有什么，然后等待客户宣判。如果客户说不要，再进入控辩双方的交锋。

但是产品型销售忘了两件事情，首先客户不是你的对手。其次，即使他是你的对手，你也打不过他，因为他还是裁判。你永远不可能战胜裁判。

以产品为中心的销售方法从根上说就是一种本能反应。销售一进公司就被培训了产品，并被告知销售的任务就是找到需要这个产品的人。销售怎么找呢？最简单的方法就是摆个摊，然后使劲吆喝，让需要这个产品的人看到和听到，希望他们跑过来买。

这种想法貌似很符合逻辑，但是只在快消品销售里有用，越是大的订单越是没有可能性。原因如下：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

△　客户没有义务去了解你的产品，客户只关注他的业务，即使偶尔研究你的产品也只是想知道怎么解决他的业务问题。就像一个病人了解药性是为了治病而不是为了成为医生一样。销售只了解自己的产品，客户只了解自己的业务，你俩在两个世界里，相互都听不懂彼此说什么，这生意就很难谈了，所以产品型销售是最容易吃闭门羹的销售。

△　越是复杂的产品，客户越是很难真正清楚地理解。比如，一个车间的建设方案、一套管理软件、一套安防产品等等。甚至很多服务型产品在签合同之前根本就没有，比如咨询方案、建筑设计图纸、装修工程施工等等，客户根本无从了解。

△　如果销售只会掏产品，信任是无法建立起来的。因为你只掏产品，意味着你只考虑自己的利益，只是希望卖出东西赚到钱，客户怎么可能信任一个如此自私的家伙呢？

△　产品的同质化越来越严重，产品型销售模式拼到最后只能是拼价格，或者说只能靠低价格取胜。但是低价格就是毒品，吃得越多，死得越快。

产品型的销售面临着一个悖论，他们总是希望自己的产品比竞争对手的好很多，只有这样，他们才能卖出更多的东西。但是如果产品非常好，销售人员就没有存在的必要了，客户肯定会排着队来买，就像大家半夜蹲守苹果专卖店一样。

产品销售方法论在中国被戏称为两块板砖理论，左手的板砖叫产品，右手的板砖叫价格。做销售就是举着板砖，上去就抡，砸完了就撤。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

产品型销售模式和关系型销售模式不同，关系型销售存在与否与社会环境有很大关系，法制越健全，关系型销售越艰难。但是只要社会环境没有太大变化，关系型销售就会存在。但是产品型销售就没这么好运了，在复杂销售里，产品型销售基本上就是一条死路，利用这种方法进行销售的销售人员就不可能有未来。

不过他们也有共同点。产品型销售最后一定是拼价格，而关系型销售肯定是拼回扣。这两者都是成本，都是以损害组织利益为前提的。所以，虽然他们是殊途，但是最后同归到了成本这个聚焦点上了。

三、顾问式

顾问式销售发端于麦克·哈南，光大于尼尔·雷克汉姆，最近30年渐渐趋于完善。顾问式销售是当今世界上最主流的销售模式。

顾问式销售之所以有今天的地位，关键在于它的的确确比产品型销售更关注客户。从底层逻辑上说，它有几个显著的特点：

△　顾问式销售强调不是“卖”，而是和客户一起买的思想。这符合复杂销售的特点。因为在复杂销售中，客户自己也不知道该怎么买。顾问的意思就是做好客户采购的参谋。

△　顾问式销售以客户采购流程作为销售流程的设计基础，这就大大减少了销售难度，顺势而为阻力自然小，这解决了产品型销售中“戗”着来所带来的问题。

△　顾问式销售强调客户痛苦和利益而不是产品或者关系，把痛苦看成采购驱动力，把组织利益看成客户的最终诉求，并以此为核

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

心，设计销售技巧和方法。这解决了一个单纯靠增加销售方成本（降价与回扣）所带来的问题。

和产品型销售不同，顾问式销售中产品是因，利益是果。顾问式销售以利益作为推动销售的手段，而不是产品。

和关系型销售也不同，顾问式销售更重视组织利益，而关系型销售更重视个人利益，更确切地说是非法的个人利益。

顾问式销售之所以没有在中国成为主流销售模式，关键在于中国市场环境的不成熟，在刚刚过去的30年里，政治、人情、假冒伪劣产品等等因素都影响着市场，很多时候劣币是可以驱逐良币的，这就大大压缩了良币的生存空间。当然这种情况正在改善，市场正在逐渐成熟和完善，良币的空间也在逐渐增大。

销售从来都是以胜负论英雄，无论什么方法，能合理合法地拿下单子来的就是好方法。所以，除了市场原因，顾问式销售本身的一些固有缺陷也影响了大家的积极性。比如：

△　忽视个人利益；

△　组织利益更多地局限于产品本身；

△　没有考虑互联网对采购的影响；

△　缺乏对集体决策的关注。

更详细的分析我们在第五篇《创造价值》里会讲到。顾问式销售虽然有种种问题，但是它依然有很强的生命力，因为其基本逻辑还是比较扎实的，只是随着环境的变化，顾问式销售需要再认识、再发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

展、再完善。价值型销售方法论也是基于这种认知而形成的新一代的方法论。

我们所谈的关系型方法论、产品型方法论和顾问式方法论都是当前国内用得最多的销售方法了，有时它们根本算不上真正的方法论。但是因为应用得比较多，我们就姑妄称之吧。

在实际应用中这三种方法论很少是单一应用，往往长枪短炮一起上。之所以这样分类，是因为每个人（或销售组织）都有自己认为最有用的。就像上大学，基础课你都要学，但总有自己的专业。

每种方法论目前都存在着各种各样的问题，这些问题影响了销售的竞争力，所以，我们需要在继承的基础上发展新的方法论，来适应我们这个新的市场环境。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第三章　价值型销售方法论：用价值创造赢取订单

第一节　价值型销售的定义

在谈价值方法论之前，我们还是要花一点时间正本清源，把销售一些基本的东西搞清楚。大道理清楚了，小道理才能明白。知其然也知其所以然，就可以举一反三。从前你可以凭借一些销售技巧就能拿到订单，但是这个时代你要了解生意的本质，而生意的本质就是销售的价值贡献空间。

什么是销售，恐怕有不少于100种的定义，比如以下几种：

◎　销售就是卖出东西

如果这样理解的话，骗子也能卖出东西，他们和你是同行吗？这种用结果定义过程的思路，看起来很直接，仔细想想没什么营养。

◎　销售就是做关系

这是关系型销售的定义。但是你一定看到过客情关系一般，客户却从销售那里买东西的案例吧？你也看到过客情关系很好，最后却丢单的案例吧？为什么？关系很重要，但它不是销售签单的核心要素，就像润滑油不是汽油一样。

◎　销售就是找对人、说对话，做对事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这听起来是用过程来定义了，但还是废话。因为没人告诉你这个“对”如何找到。因为“对”和“不对”是与环境相关的，环境一变，对的也成错的，反之亦然。所以“对”的事是根据环境分析出来的，不是别人可以提前告诉你的，需要一套方法在具体环境里找到“对”的事，而不是信誓旦旦地说某件事就是对的。

诸如此类的东西不一一举例了，接下来说一下价值型销售对“销售”的解释：

销售来自于交易，交易来自于交换，销售活动本质上说就是一种交换活动。而人们之所以愿意交换，就在于他们认为自己得到的比自己付出的多。比如，客户之所以愿意花100万买一套设备，是因为他认为这个设备可以帮他赚到多于100万的钱。否则，直接把钱存银行算了。

而销售活动说到底，就是如何让客户认为“得到更多而形成自愿”，其核心就是通过价值的创造和传递，让客户认为他获得了更“多”的利益，从而心甘情愿地购买。

瑞士洛桑国际管理学院（IMD）市场营销和变革管理领域的教授肖恩·米汉认为：客户价值是客户从某种产品或服务中所能获得的总利益与在购买和拥有时所付出的总代价的比较，即顾客从企业为其提供的产品和服务中所得到的满足。即Vc=Fc－Cc（Vc：客户价值，Fc：客户感知利得，Cc：客户感知成本）

所以价值型销售的定义就是：价值型销售就是一系列价值创造与价值传递的活动的集合。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销售行为要么是为了创造价值，要么是为了传递价值，而传递与创造的目的都是为了更好地影响客户采购决策偏向于我们。比如，建立信任就是为传递价值创造条件，谈判就是为了创造出双赢的结果。

这个定义不复杂，完全符合迈克尔·波特的价值链理论。但是它包含的意义以及由此衍生的各种销售流程、活动、技巧、工具，却可以有力地帮助销售成单。接下来我们对这个定义进行详细的解构：

解构一：实际价值=产品贡献的价值+销售人员贡献的价值

这不是谈判公式，而是销售的价值公式。公式说明如下：

◎　这里说的产品包含有形或无形的产品、方案以及服务等内容。电脑是产品、咨询是方案、汽车维修是服务。在价值型销售看来，产品不过是价值的载体而已，可以灵活多变，不用太拘泥于公司生产什么。

◎　销售人员被定义为价值的创造者，和产品一样可以创造价值，这和顾问式销售有原则上的不同。当然这里说的销售人员也是广义的概念，包括整个销售团队，如销售支持人员、售前顾问甚至是销售人员的老板。比如销售人员卖软件（产品）的同时，为客户提供了包括管理制度、流程梳理在内的整体管理办法，并顺便帮客户做了一次培训，销售人员自己和销售人员利用其他资源为客户创造的价值都包含在内。

◎　在很多销售案例中，销售为客户创造的价值可以远远高于产品的价值，高几十倍、上百倍都很正常。这就是销售存在的意义之一，否则有个产品宣传手册就够了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　公式中“=”号的意义是传递，不仅仅要有价值，还必须有正确的传递方式，否则价值还是零。就像一堆运不出大山的水果，最后还是要烂掉。注意，这里说的是传递价值，而不是仅仅传递产品价值。

解构二：客户价值=实际价值×客户认知

◎　客户价值是指客户认为自己真正获得或者可能获得的价值，也就是客户认可后的价值。这就是客户的价值判断，这是一种对价值的主观认知。但是对于销售来说，这才是最终贡献的价值。你贡献了多少不重要，客户认为你贡献了多少才重要。如何让客户认为获得的更多，是销售的重要任务之一。

◎　公式中的“=”是客户的主观认知，不一定与事实一致，甚至可能差别很大。从表面上看，价值公式是在讨论钱的问题，但从本质上说，它是在讨论一种客户认知。所谓客户认知就是客户对某件事情的看法或者观点。既然是观点，当然是一种主观行为。认知和事实本身并不总是一致，但认知对销售成败的影响却远比事实重要得多。事实是什么不重要，重要的是客户认为它是什么。认知是销售的起点，而事实和销售成功的关系并不大。同样，客户所获得的价值必须是客户认为的，而不是销售认为的，哪怕你能实际算出可以为客户带来多少价值，哪怕你在别的客户那里已经实现，也需要让客户承认，而不是你自己认为。比如一台挖掘机每天挖多少方土，一方土给多少工钱，这很容易计算。但是客户会说，我找不到雇主，找到了也经常欠我钱。反之，他还可以说，我不是挖土，我是挖煤，每一方煤赚的钱比土多很多，如果你贡献的实际价值是10元钱，客户认为是1元，那就是1元，客户认为是100元，那就是100元，完全以客户的认知为准。销

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

售是面对人展开的，不是面对事实展开的，客户的认知才是销售的事实，而事实本身不是。客户认知很少和实际价值一致。

◎　价值认知有时会出现很大的差别，比如一项高大上的建筑设计提升了一个城市的品牌，这值多少钱？一份咨询方案帮助一个客户高层稳固了权力，这又值多少钱？

◎　价值的含义是指对客户组织利益的贡献，但是客户的认知来源于对自身利益的影响。同样的组织利益对不同客户角色个人利益的影响，可能完全不一样。比如一次培训采购，有人认为自己可以学习到新东西，解决当前头疼的问题，这时客户认知可能大于实际价值；有人认为威胁了自己的权威，这时客户认知可能是0，甚至是负数。

◎　销售人员的价值传递过程就是对客户认知的影响过程。价值传递和价值创造一样是销售最重要的工作，价值型销售的大部分时间都在了解认知、引导认知和对应认知。

解构三：成交公式：客户价值-客户成本>0

◎　客户获得的价值减去客户付出的成本大于零，客户就会趋于购买，反之客户就会放弃购买或者选择你的对手。再强调一遍，客户价值是主观的认知行为，而非事实，客户付出的成本小于他们所获得的价值是成交的根本原因。客户之所以签单，是因为他们认为自己赚了，他们花的钱比他们认为应该花的钱少。

◎　关于竞争，按照价值型销售的公式，就是在比较客户价值减去客户成本的差谁更大。谁大客户买谁的，谁就占有竞争优势，而不是两个供应商比差异性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 销售人员给客户的回扣、礼品或者请客吃饭等行为，也是销售人员贡献的价值，但是这种行为肯定会造成客户成本的升高，因为羊毛出在羊身上。被减数和减数同时增大，所以最终是否大于零，很难确定，要看具体情况。因此具有很大的不稳定性，不是价值型销售所倡导的行为。

◎ 公式中还有一个有意思的地方，既然是最终的“差”决定了成交，那么当客户价值足够高的话，客户成本适当提高也是可行的。也就是说，客户愿意为高价值适当增加成本。客户愿意多付出的成本可以表现为三种形式：更高的价格买、买更多的东西或者长期地买。这和具体的产品有关系，比如管理软件通常表现为更高的价格、原材料通常表现为买更多的东西（减少从其他供应商处购买的数量）、物流表现为长久地卖东西（总是把你作为首选供应商）。

◎ 降价看起来也是一种路径，不过很容易滑入到双输的局面，这不是我们提倡的。

综合一下，价值型销售的成功公式就是：

（产品贡献的价值+销售人员贡献的价值）×客户认知-客户成本>0

从公式中不难看出，销售人员最重要的职责有三个，也是我们的三个重要结论：

△ 销售人员需要创造价值；

△ 销售人员需要将自己创造的价值和产品创造的价值让客户接受；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

△ 销售方要增加价值，但是这种增加不能同时增加过多的成本，边际成本越低越好，否则，还不如干脆降价。

所以，本书主要围绕着这三个方面设计销售的逻辑、技能、方法、工具。抓住了这三条线，就抓住了销售的本质，理解销售方法论也就变得轻而易举。

第二节 价值型销售（技能篇）流程

价值型销售首先是一套完整的方法论，包含技能、策略、经营、管理。本书技能篇是四部方法论之一，也是应用最频繁的一套方法论。一共分为五个步骤，如下页图所示：



价值型销售方法论模块图

一、流程一：匹配线索

在这一篇里，我们将会为销售分析如何找到有效的线索，这篇的核心思想是“有效”。线索是订单的入口，这一关把好了，后面的步骤就会事半功倍。甚至意味着业绩的大幅提升。

二、流程二：转化商机

线索只是你可以销售的对象，不代表客户愿意买。这一篇主要解决客户从不愿意买到愿意买的过程。当然，如果你的产品是必需品，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

比如汽车配件、装修项目、饲料等，你也可以关注这一篇。因为这一篇还告诉你如何让客户对“你”感兴趣而不是你的对手，同时还会告诉你如何见到客户，如何建立信任。

三、流程三：引导期望

销售的一个关键动作就是沟通，所以这一篇是整个价值型销售的重点之一，它完整地构建了一个全新的沟通模式，其中包含了比较多的模型、技巧、方法。可以说，销售沟通就是一种说服技巧，这一篇的内容重新定义了销售中的一些基本概念，比如需求、期望等等。也重新定义了说服方法，目的在于增强销售的说服力。

四、流程四：创造价值

这是颠覆性的一个篇章，也是整个价值型销售的灵魂所在。这一篇主要是帮助销售创造附加价值并且将这些价值传递出去。这一篇的内容可以理解成一个独立的体系，旨在通过价值创造器这个工具建立参照系，通过参照系为客户贡献巨大的价值，同时实现高价值型销售，彻底脱离低价竞争的泥潭。

五、推进订单

这一篇并非仅仅是如何结束一个订单，而是更多地谈到如何控制客户的采购流程。让销售从宏观和微观两个层面把控订单，顺利收官。这一篇要解决的问题包括控制订单、推进订单、完成订单等与采购流程（而不是客户需求）有关的内容。

五个部分都在贯彻一个始终不渝的原则：通过为客户提供更多的价值，实现高价值赢单。用价值公式的算法来说就是，不想降低减数

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（产品的价格），就只有增加被减数（客户的价值）。这就是价值型销售的路线。

技能篇是四部书之一，这套书撰写的初衷，就是让销售的成功变成可以根据逻辑进行预期的结果，而不是建立在灵感之上的随机反应；让销售技能变成可复制的行为，而不是某些人所谓的天赋；让订单成为可以延续的生意，而不是捞一把就走的交易。

让销售人员可以复制方法论，并在此基础上建立属于自己的销售风格。让销售组织可以复制销售体系，并以此为基础建立自己的销售系统。这就是读这套书的目的。

第三节　价值型销售：实现高价值赢单的必由之路

销售方法论研究的起点就是两个问题：客户怎样买和买什么。前者是采购决策思维和程序的研究，后者是对价值的研究。而好的方法论一定是对这两个方面有了更好的认知。

一、销售方法论的发展源于对采购行为认知的变化

销售方法论的每一次变化都是对采购行为的一种重新调整和适应。一方面，采购行为是不断变化的，每隔一段时间就需要重新认识采购。另一方面，对采购行为的认知是不断深入的，期间发生了无数的错误，很多错误往往几十年后才发现，这也包括顾问式销售。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

更好的认知采购，是为了让销售方法论更加符合采购规律。如果我们把一个订单的销售过程比喻成一艘船穿过一条河流的旅程，符合采购决策流程就是找到航道，避开险滩，顺流而下。

二、销售方法论的发展过程就是为客户创造更多价值的过程

二十世纪六七十年代的专业型销售帮助客户认识到了产品的价值，二十世纪八十年代后的顾问式销售通过帮助客户购买创造了更多的价值。所以，方法论的发展总是在想办法为客户提供更多的价值。如果希望创造出更多的价值，需要两个条件，一是找到一个价值创造的空间，二是找到价值创造的方法。价值型销售之所以超越顾问式销售，就在于他找到了更大的创造价值空间，并且找到了创造价值的方法。所以，他必然会代替顾问式销售。

这两条规律是我们研究销售方法论的出发点，也是我们对销售最本质的认知。基于这种认知，我们认为价值型销售应该是100年以来第4次重要的销售变革，虽然它刚刚开始，但是前途无限。

关于价值型销售，我们还有两个问题要回答：

一、所有的客户都需要附加价值吗？

价值型销售是通过增加价值实现赢单的，但是有没有不需要附加价值的客户呢？确实有，比如以下案例：

一家政府机构要做一个网站，最高决策者希望最低价招标，他这样做的原因是他的上一任刚刚因为腐败入狱，他很害怕，他要证明自己是清白的，他找到的证明方法就是价格最低。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在这个案例中，客户证明自己清白的方式就是你的价格最低。他不需要什么附加价值，那反而让他说不清道不明了。诸如此类的还有很多，比如客户去买电卡，也不需要教给他用电安全之类的附加价值。

虽然如此，我们发现需要价值的客户更多。或者这样说，绝大部分客户都需要附加价值，尤其是当你提供独一无二价值的时候。近十年来，我们观察了很多面向企业和政府销售的行业，比如：

◎　五金、灯具、材料建材行业；

◎　饲料；

◎　汽车汽配；

◎　IT与互联网；

◎　医疗医药；

◎　钢铁；

◎　家具家居；

◎　建筑设计和装饰；

◎　银行；

◎　大型设备；

◎　安防；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 物流；

◎ 广告传媒；

◎ 咨询培训；

◎ 节能环保；

◎ 房地产。

在这些行业中，我们都成功地找到了大量价值型销售的实践案例，在本书中，我们也会体现这些行业案例。其实，从我们的观察来看，根本不是客户不需要附加价值，而是销售提供不了附加价值，于是失望的客户只能指望从价格方面获取价值。销售没价值，却抱怨客户不要，然后就可以把所有丢单责任都推到价格上去，这才是现实。

二、我能创造附加价值吗？

价值型销售的好处之一在于它充分利用了产品以外的价值服务于客户，所谓之“外”就是以销售组织的能力为基础建立的价值。但是这种能力一定有吗？

我们观察过很多供应商，只要有些历史的公司，这些创造价值的能力都有很多，如果没有，这个公司几乎不可能活下来。只是这些能力零零散散地分布在各处，从来没有被整合过，也就是说，不是没有，而是没有用完整的、产品化的方式表现出来。而价值型销售提供了这种整合的方法。所以，某种程度上说，价值型销售就是把公司的每一项能力尽量都卖了，都变成现金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

卖出东西未必能活下去，赚到钱才能活下去，这就是价值型销售存在的理由。价值型销售是一种发展趋势，这种趋势带有4个明显的特征：

一、由重视销售技巧到重视销售内容的转变

无论是第二代专业型销售时代，还是第三代顾问式销售时代，大家对销售技巧的重视程度都非常高。但是，销售是由两个部分组成的：内容和技巧。从前，内容就是产品和服务，而未来，它将是参照系。或者这样说：参照系就是一个属于销售人员自己的产品，而不是属于产品部门的产品。

技巧的主要功能是传递价值，但是内容才是价值最重要的载体。由重视销售技巧到重视销售内容的转变，本质上就是由重视传递价值到重视创造价值的转变。

二、由重视个体能力到重视销售组织能力的转变

随着竞争的加剧，销售必然要为客户提供更多的附加价值才能在竞争中获胜。但是过多的价值销售人员个体无法创造，所以，最终必然要依靠组织，而且是组织系统性的创造来实现。价值创造的主体由销售人员变成了销售、专家、产品、客户、供应商组成的价值创造体。销售竞争也已经由一个销售对另一个销售，变成了一个团队对另一个团队，销售人员不过是站在最前面表演的那个人而已。

这个发展趋势也促使销售方法论变得更加科学，艺术成分越来越少。因为依赖个体就免不了依赖天赋，行为就难以控制和复制。从前的路径是提升个体能力，现在的路径是让个体融入整体，对一个组织进行系统的复制。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

三、由重视解决方案到重视绩效方案的转变

解决方案是价值的载体，在顾问式销售时代，解决方案表述的是产品如何帮助客户的过程。虽然会有很多包装，比如描述客户业务、描述客户问题等等，但是产品这个核心不变，这就大大限制了价值的提供。

在价值型销售里，解决方案更多的是描述岗位绩效、流程绩效、组织绩效的实现过程和实现手段。产品不再是中心，更像个定位器，也就是找出从什么地方出发贡献相关绩效，而不是为了限定范围。有时，甚至连定位器都不是，销售贡献的额外价值可能和产品没有关联性。

四、由问题创造价值的路径到绩效创造价值的路径的转变

顾问式销售采用问题路径模式，通过解决问题提供价值，这没什么错。但是上山的路径不止一条，我们要找到最快到达山顶的那一条，所以销售的眼光就不能局限于对问题的解决，而是要把价值提供的落脚点放在对绩效的分析上。也因此，价值创造的路径由发现问题、解决问题、提供价值，变成了动态平衡的工作方法，通过提供更大的价值，找到最快的上山路径。

对于销售，套用那句老话，唯一不变的就是变化本身。一个产品，当它刚刚出现的时候，客户对它的认知是浅薄的，这就给销售提供了价值创造的空间，甚至提供了欺骗的空间。但是，随着时间的流逝，客户对产品的认知几乎可以肯定是越来越清晰的，这就挤压了销售的操作空间，而且随着客户对产品认知的加深和竞争的加剧，这个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

空间会被不断地挤压，直到不需要销售为止。销售几乎一直在被挤压，如果这个趋势是必然的，从宏观上看，无论采用什么方法和技巧，产品总会淘汰销售，销售被淘汰的命运几乎是必然的，这是对销售的诅咒。从有交易的那一天起，这个悲剧就一直在循环。当一个新的产品出现，销售就奔赴下一个战场，然后等待着在新的战场上倒下。就像希腊神话里把石头推上山、又滚下来的西西弗斯。繁华背后，无非是永恒的失败。

但是，从另一个方面说，当销售的创值空间脱离产品，也许这个诅咒会在一定程度上走出这种循环。从前的方法论更多是考虑在一个有限的空间里如何辗转腾挪，螺蛳壳里做道场。百年的发展，已经几乎穷尽了所有的招数。而价值型销售是换个空间。你会发现，在新的空间里，从前的那些物理定律很多都失效了，我们需要面对一个新的世界，这个世界可能也不是无限的，但是，它却有更多的可能性让我们去解决在从前始终解决不了的问题。

路漫漫其修远兮，现在，我们只是打开了价值型销售方法论的大门，门里还有无尽的宝藏等着我们去挖掘，也有大量的困难等着我们去克服。也许价值型销售论也会像顾问式销售一样需要几十年的时间去完善，但是是否真正完善并不是最重要的，最重要的是，要把它应用到实践中，赢取更多的订单。武器的升级意味着不对称性打击的真正开始，再破的手枪，也能轻而易举地击败黄金铸成的大刀。

最后，按照规矩，要感谢为这本书出版做出贡献的朋友们，首先感谢王翔老师和莫皓老师，他们在绩效理论方面给了我莫大的帮助。还要感谢史大强先生、祁为华先生、孙宏伟先生、徐川先生提出的建议，最后要感谢一下我们的团队成员王琢老师、梁彦冰老师为本书做出的贡献。谢谢大家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第一篇 匹配线索

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第一章　本阶段工作任务

第一节　寻找线索：最痛苦的任务

通过电话找客户，是销售组织和销售人员最常用的模式。这是一种貌似很有效的方式。

深圳一个销售团队，他们的主要工作是写字楼招商，销售团队有20个人，每天每人打300个电话，一天的覆盖面积是6000个客户，一个月按照20个工作日计算，就是12万客户的覆盖量。而大客户本来就少，这样下去，用不了几个月国内的客户基本就都接触到了，这听起来是个相当靠谱的做法。

但实际情况并非如此，从我们观察这个销售团队的情况来看，很多销售人员往往是打两个月的电话也找不到一个意向客户、找到了也约不上、约上了也没兴趣买、有兴趣买也不买你的。这样一算，电话费还是蛮高的，不过这只是次要成本。比电话费成本更高的是员工工资成本，比工资成本更高的是员工流失成本（挫折感太强待不下去啊）；这些还不算什么，最大的成本是被骚扰的客户永远不会买你的东西了，覆盖的客户越多，失去的客户就越多，甚至最终失去市场。

找线索不是销售里最艰难的任务，但却是最痛苦的任务，因为被拒绝的概率太高了，大约是97%～99%都会被拒绝。一天100个电话，99个被骂，再好的心理素质也会崩溃。统计证明，51.9%的新销售是因为找不到有效线索而离职的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二节　理解潜在客户、线索和商机的区别

本阶段主要解决的问题是如何找到有效的客户群体，也就是找到一个可以打鱼的水域，而不是在广袤的太平洋里撒网，或者仅仅守着一条河，等着一条属于你的鱼游过。

说线索之前，首先要弄明白潜在客户、线索和商机的区别，这几个词经常被搞混。这不是学术问题，而是代表了一种工作逻辑。站在价值型销售的角度，这三个词的含义如下：

△　潜在客户

具备购买资格的买方。比如，你是卖写字楼的，有钱买写字楼的公司都可能是你的客户；你是卖汽车配件的，汽车厂都可能是你的客户。有时我们会把潜在客户称之为潜在购买者，潜在客户就是有能力买产品的客户。

△　线索

是指销售认为客户组织在经营管理上存在的忽略点。也就是说，潜在客户在经营上、管理上、流程上、操作上存在制约因素，而客户没意识到有问题或没有意识到问题的严重性，但问题确实存在，危害也实实在在有。同时，销售人员又恰恰能利用产品或者产品以外的能力解决或部分解决这些问题。线索是应该买产品的潜在客户，不过这里说的“应该”是销售觉得应该，不是客户觉得应该，这一点非常重要。因为在线索阶段，你很可能并没有得到客户的认可，甚至没见过客户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

线索即问题，不过需要强调的是，任何潜在客户都有问题，但是你能不能解决决定了是不是线索，这里说的问题是你能解决的。

△　商机

潜在客户的某一个采购角色对销售人员的产品或方案表现出了兴趣。或者这样说，这个客户角色也意识到有问题，并且意识到你可以帮他解决问题，但是还没有下定决心解决。

从潜在客户到线索的转换，往往是销售人员决定的。从线索到商机的转换一定是由客户决定的，而不是由销售决定的。

长得丑未必整容，有问题未必需要解决，只有客户想解决了，才算是商机，而对你有兴趣意味着想解决了。一般情况下，这三个概念是包含关系，先有潜在客户，再有线索，最后发展成商机。当然也有直接采购的情况，即客户跳过线索阶段，直接进入到了商机甚至期望阶段。其实这不是跳过了，而是销售没发现客户所经历的阶段。第五篇我们会分析这种情况。

同时三者之间的区分也是非常严格的。严格区分的目的是具有可操作性和可管理性，天天拿一堆线索甚至潜在客户冒充商机，以显示自己很重要的销售人员实在太多了。

我们强调线索就是找客户组织的忽略点，这样做，一方面可以让销售从一开始就全身心地关注客户的问题，做好为客户贡献价值的准备。另一方面，也让客户减少在那些看似“有戏”的潜在客户身上浪费时间。因为潜在客户可能像汪洋大海，而线索不过是几个孤岛，销售很容易看不到岛就淹死在海里了。做正确的事情一直是价值型销售的追求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在开篇说的案例中，当我们向团队的管理者了解情况的时候，我们会惊奇地发现，管理者其实什么都没做。也就是说，他们根本没有想到区分潜在客户和线索，也没有帮助销售设计线索的可能形象，他们每天的工作就是给销售打鸡血。

找线索不是销售里最艰难的任务，但却是最痛苦的任务。因为被拒绝的概率太高了。统计证明，51.9%的新销售是因为找不到有效线索而离职的。

线索是有问题要解决的潜在客户，我们所说的这些问题可能表现在各个层面：◎　功能层面：比如客户的注塑机每分钟的只能生产10个注塑件，生产效率低。

◎　操作层面：比如从前的软件操作复杂、容易出差错。

◎　文化层面：比如客户内部山头主义严重，工作相互推诿。

◎　财务层面：比如客户目前的库存成本过高。

◎　风险层面：比如客户的品牌遭受严重危机。

◎　政治层面：比如老板为了更好地经营，需要把自己的亲戚清除出公司。

◎　战略层面：比如客户希望向互联网转型，但是缺乏经验。

至于在哪个层面找到问题，肯定和你卖的产品有关，但更和你的组织能力有关。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

人力绩效之父托马斯·吉尔伯特所发明的绩效矩阵，将绩效的成功归结为两大类要素，环境要素和个体要素。环境要素又包含信息、资源、激励三个子要素，其中最重要的是“信息”要素，对绩效的贡献比高达35%，这是所有要素里最重要的要素。

而销售线索很大程度上应该属于“信息”这个要素，他对销售绩效的影响太大了。理论上说，再笨的销售，如果有足够多、足够好的线索，也能很好地完成业绩。大公司的笨销售往往比小公司的牛销售业绩还好，就是这个原因。不同类型的销售组织，在匹配线索这个阶段工作重点也不尽相同，大致可以分为三种：

◎　潜在客户很少：有些销售类型不需要寻找潜在客户，比如一辈子就吃中石油的公司。这种公司重点不是找潜在客户，而是找线索，也就是发现客户的问题并策划出需求。

◎　潜在客户很多、很明确：有些销售类型虽然需要寻找，但是不需要费很多心思，因为目标太明确，比如做猪饲料的，目标就是猪场，食堂不买。所以找潜在客户并不难，难的是替换老供应商，而替换老供应商也要从发现新问题开始，也就是从线索开始。

◎　潜在客户很多，但是不明确：这种是最难的，貌似满世界都是你的客户，都可以用你的产品，可就是搞不清找谁。比如卖财务软件，原则上说几乎所有的公司都需要财务软件，但是真正买的却是少数公司，总是郎有情，妾无意。最痛的，不是别无选择，恰恰是选择太多。这种类型的销售找潜在客户很容易，找线索却很难。类似的还有卖广告的、卖写字楼的、卖办公家具的等等。

第三节　本阶段的工作任务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

找到合适的线索，是销售流程的起点，意味着销售真正开始了，也意味着你可以把时间和精力放在有效的人身上。更容易寻找、找到更易转化的商机是我们本篇追求的目标。本阶段的任务有三个：规划目标客户群、找到线索、准备转化。

△ **规划目标客户群**

规划出你要找的客户群体，在这个群体里，更容易找到属于你的客户。也就是找到可以打鱼的池塘。

△ **找到线索**

在符合规划的范围内，找到可能符合商机转化条件的潜在客户，并剔除没有希望的客户。也就是看到你要打的鱼。

△ **准备转化**

判断最终客户状态，为转化成商机做好前期准备。结合鱼的特性，选择撒网的方式。

这个阶段还处于相亲阶段，而不是恋爱。是要找出你喜欢的客户，而不是喜欢你的客户。我们之所以强调是“匹配”线索，而不是“发现”线索，是因为“匹配”强调了线索对销售的有效性，而发现只是匹配的开始。

这个阶段工作的目标是提高线索的“有效性”，工作的重点是“甄别”，而不是进行客户攻关。要判断这个女孩是否值得下工夫，而不是直接追求，“看到”而不是得到。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

提升线索质量是至关重要的，好的开始是成功的一半，这个阶段的工作做好了，至少可以带来两个好处：

一、更容易找到客户

我们不提倡大海捞针，既伤自尊，又浪费时间和资源。如果仅仅通过扫楼、扫街、扫网络的做法寻找线索，很可能找错池塘看错鱼，放过了你要捕的鱼，却打上了一堆没法吃的海草。而通过细分客户群，你就可以知道重点区域在哪里。

在拿起电话之前，先做好策划工作，你在策划上所花的每一分钟都可以为你节约10分钟的时间，而且还能很大程度地保护自尊。

二、把时间和精力放在有效的客户上

这里说的时间和精力不是指打电话的时间，而是指在无效订单上浪费的时间。对一个销售来说，最珍贵的东西是时间，而不是客户资源。那些勤奋但业绩差的销售，往往就是在这个问题上出错了。

看单子就像看孩子，同样的精力，照顾10个孩子和照顾100个孩子，孩子成长的质量肯定不一样。可能有人说，照顾100个孩子那是多强的成就感啊！有啥骄傲的，这100个孩子里有90个根本不是你亲生的，你再用心，人家将来也要找亲爹亲妈，你是瞎忙活。

线索是销售的原材料，料不好，再好的厨子也没用，这一关把好，销售的效率就会有大幅度的提升。把有效线索由1%提高到2%，就是多了一倍的鱼。站在绩效管理的角度，这几乎就是多了一倍的业绩，这对销售的帮助实在太大了。找到高质量的客户，并敢于把烂客户留给你的对手，这是线索阶段要完成的任务。选择比努力重要。价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

值型销售从不提倡坚忍不拔，反而更提倡用最小的付出获得最大的收获。能用智商的地方就不要用体力，争取开始就在对的人和对的事情上下工夫，不啃硬骨头。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二章　匹配线索

匹配线索的基本指导思想是把海里的鱼赶到河里、把河里的鱼赶到塘里，如果可能的话就赶到盆里。所谓盆里的鱼就是可以转化成商机的客户。匹配线索的目的就是为了转化成商机。所以我们不仅仅是要解决“找不到”的问题，还要解决是否可以“转化”的问题。

目标越明确，鱼就越好抓。虽然这个过程中可能要漏掉一些鱼，但是没关系，任何选择总会有遗憾，你不可能煮沸整个大海。

我们把获得有效线索的工作分为三个步骤：收集信息、确立路径、判断状态。

第一节　收集信息

收集信息的目的是找到什么地方适合打鱼，做法是首先通过细分，找到属于自己的水域，然后再在这片水域里找到属于自己的鱼。

不是所有的市场都需要细分，首先要看这个市场是否大到需要细分的程度；其次，细分是把相似的客户聚集在一起，而所谓相似是指他们的需求相似、采购特点形似、认知相似，这样才能一堆一堆地分开。而分开的目的是要找到营销切入点并想办法接触到这个细分群体。收集信息又分为三个小步骤：行业细分、特性细分、客户筛选。

一、行业细分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

行业细分的目的是尽可能地找出所有隐藏的潜在客户。

如果条件允许，按照行业细分要比按照区域细分更好。首先，站在客户的角度看，同行业之间的联系要远大于同区域之间，比如广州的一家医院和哈尔滨的一家医院可能存在联系，而一家银行和它对面的那家医院可能相邻了几十年都没什么关系。

其次，同行业客户的问题、需求、决策流程往往是相似的。比如国有医院的上级都是卫生局、都是走政府招标、都面临医患关系问题。而一家银行和一家医院又有多少相似的地方？细分就是需求聚焦的过程，也是采购模式聚焦的过程，越细分，越能发现问题的本质，也就越容易找到匹配线索的方法。别忘了，线索就是找到客户忽略的问题和机会。

行业细分的原则叫一分到底。以银行为例，要细分到商业银行、国有银行、城市银行、外资银行、政策性银行等，城市银行再分为全国性银行、地方性银行等；针对地方性银行，还可以按照他们的主营业务方向再分类。所谓一分到底，就是一直要列出这个细分行业的客户名称，所有你可以知道的客户名称都必须列出来。

细分要有数据，拿到数据的手段很多，比如网上查资料、行业协会拿数据、与垂直网站（比如汽车网）合作、调查公司买数据、购买相关会员资料、从产业链管理单位找名单（比如从房地产公司拿到装修公司的名单）等等。最常见的工具是统计年鉴，年鉴是统计局对地方经济的一个综合性分析，是公开的、可以购买的册子。有全国的年鉴，也有全省的、全市的、全县的，每年出一本。除了统计年鉴，一些调查公司、咨询公司也会有类似的资料。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这样细分好处多多，首先找出隐藏客户，细节里有魔鬼，细分里有客户。我们曾经对一个省区的医药生产和流通企业做过细分，在细分之前，先让大家做了一个估算，最激进的估计也就是300家左右，但是实际数字却是4000余家！这还不是制药大省。

其次，细分也是一种战略。一旦确定，基本就在这几个区域打鱼了，时间长了，你会发现这块区域就成了你的养殖基地，鱼越来越好打，水坝越垒越高，别人基本进不来，这对销售组织太有利了，这让竞争上升到了客户经营的范畴，所谓不战而屈人之兵的境界。同样，对销售人员个人也有意义，一个销售在一两个行业里待长了，这个行业的需求、采购特点、人脉关系、甚至连话术都能沉淀出来，这就有了自己的竞争优势，毕竟熟悉的海域里淹死的机会小。

这一步工作通常是组织行为，在岁末年初的销售会上展开的一次策划和讨论。但如果你所在的组织太懒，你就只有自己去做了，这个付出完全值得。

二、客户筛选

找到数据之后，接下来就是整理剔除。你要参照理想客户标准决定哪些要剔除，哪些不要。细分是要看到整头牛，而筛选是决定要哪几块牛肉的过程。这一步很残忍，但是你吃不了整头牛，而且有些部位也不好消化，所以要敢于下刀子。其实找线索的大部分过程都是在割肉。没什么舍不得的，相亲次数再多，老婆也只能娶一个，想多了也没用。

所谓理想客户标准，分为两个大类，一是有钱，二是有德。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有钱很好理解，但是线索阶段客户未必有预算，即使有我们也未必知道。所以这里说的有钱可以分解为三个指标：

◎　行业地位

◎　营业收入

◎　盈利情况

比如行业排名前100、营业收入3～10个亿、企业目前处于盈利状态，就是一种典型的描述。很明显，这是一种粗放的描述，这个阶段不需要特别精细。

行业地位决定了客户企业的生存质量和信誉，营业收入决定了和你的产品的匹配程度，而盈利情况决定了是否具备购买时机。

需要说明的是，这里的有钱往往是指范围而不是指绝对值。并非是越有钱、规模越大越好。找媳妇未必白富美，门当户对很重要。比如像华为、海尔这样的巨无霸，他们几乎不考虑买国内的管理软件，再有钱也不会嫁给你，所以别想太多。

第二个标准是有德，可以分为两种情况：

◎　付款信誉：对于欠款成癖的客户，要坚决地留给竞争对手，无论什么理由都不要和他做生意。

◎　对供应商的忠诚度：有些客户无论你对他怎么好，他们都定期更换供应商，无论你提供什么价值，他们最后还是最低价中标。这样的客户属于低质量的客户，营销成本非常高，销售是否保留一定要慎重。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

理想客户标准就是一个对细分群体的筛选表，它协助你去掉牛的两个部位：不好吃的和不能吃的。所谓不好吃的，就是那些没钱的客户；所谓不能吃的，就是没德的客户。筛选的过程很不舍，就像丢了钱包的感觉。但是再难过也要做，想想一年下来，你在失败的客户身上花费的时间多，还是在成功的客户身上花费的时间多？

三、特性分类

第一步的行业细分主要目的是尽最大限度地覆盖，尽量不要有疏漏。第二步是剔除，尽量不要有鱼目混珠的现象出现，这两步都是为了定义出潜在客户。而特性分类就是贴标签，通过贴标签将潜在客户向线索推动。

特性分类的目的是找出营销切入点。如果想找到切入点，就必须找到客户的决策点并施加影响。客户决策点有很多，在线索阶段就是找到特定客户群里相似的决策点，我们管这些点叫杠杆作用点。希望利用这个杠杆作用点撬起一群细分客户，为商机转化打下基础。线索阶段的杠杆作用点由三个方面组成，我们称为线索杠杆模型，如图所示：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

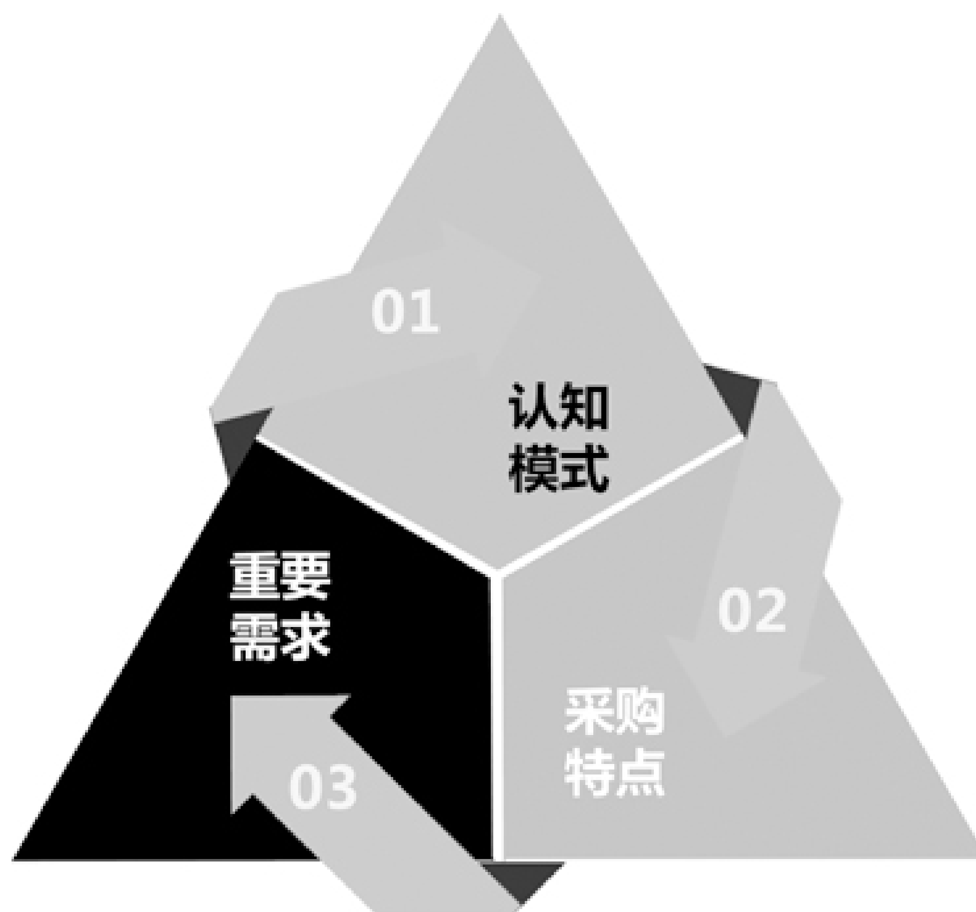


图1-1 线索杠杆模型

1. 认知模式

即客户对某一类他们要购买的产品或方案的总体认知，比如，客户觉得这类产品只要价格便宜，用谁家的都一样；或者外企产品就是高质量的代名词，这就是客户认知。

认知模式并非是事实，但是销售根本不需要追究是不是事实，在线索阶段只需要迎合即可。所谓迎合就是假装客户的认知就是事实，就是正确的，这非常重要，因为一部分销售很喜欢坚持真理，另一部分销售很喜欢拿自己的认知代替客户的认知。这个阶段没有机会改变客户认知，迎合才是核心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2. 重要需求

是指某群体的客户所认为的需求重点是什么，比如，个体运输类型的客户认为运输成本低是重要需求，政府客户认为合规性是重要需求，制造业企业客户认为降低库存是主要需求等等。

重要需求的挖掘可以从业务符合度入手，所谓业务符合度是指和客户的战略规划、经营特点相结合。只要能和以下这两个条件挂上钩的，都可以称之为重要需求：

◎　战略规划：客户未来准备走向哪里，销售人员的产品能不能协助他实现规划。

◎　经营特点：客户靠什么赚钱，销售人员的产品可不可以帮到他们，也就是帮助客户提升核心竞争力。

客户的这两个方面与销售人员提供的产品和方案要有一定契合度。不是完全契合，有一定结合点就可以，比如，客户的战略是向互联网转型，开展网上销售，而你能提供互联网转型的咨询方案；一家银行的业务重点是理财业务，你可以提供CRM；客户对安全特别重视，你可以提供安防方案。

业务符合度是面向未来而不是面向过去的一种思路，比如，一家汽车厂肯定要买汽车配件，如果你是卖配件的，按照一般思路，你肯定会扑上去。这看起来没错，但是头破血流的可能性巨大。因为客户肯定有合作多年的供应商，凭什么离婚再找你？这就是面向过去。而业务符合度是希望你看到客户未来的变化，在变化中找到切入点。因为客户有新的追求的时候（变化的时候），肯定会遇到新问题。而业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

务符合度背后隐藏的是客户可能的问题以及需求。当然，在这个阶段，需求可能很难知道，但是客户的业务信息却很容易了解。

不用担心客户没有变化，因为任何组织没有变化都离关门不远了，快关门的客户也不是你的目标客户。更重要的是，现在是一个大变革的时代，几乎每家企业都在变革中生存，你想找一家不变的企业反而很难。

重要需求链接的是采购角色，采购角色链接的是兴趣，兴趣链接的是激发商机。所以从重要需求出发寻找线索往往可以直击要害。

3. 采购特点

是指客户决策的程序和决策人的特点，比如总部决策、业主方拍板、财政局招标、必须经过测试环节、总包方介入、需要银行进行担保等等。

假设你是家建筑设计院，三线城市的房地产商可能是你的一个细分客户群体（行业细分），这个群体的特点是认为一般设计院都可以满足他们的需求（认知），设计不需要高大上，但是最大限度地扩大容积率（需求），一般是老板乾纲独断（决策特点）。

考虑认知模式的原因是找到关注点从而制造出吸引力，关注重要需求的原因是通过客户问题激发客户兴趣，而了解购买行为是知道从哪个环节或者角色切入。总而言之，一切为了转化。

如果你建立了一个细分的潜在客户库，对于这三种特性还要细化定义，比如，把主要需求分成降低库存、缩短出栏时间、按期完工；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

把认知分成价格敏感、自以为专业；把购买方式分成必须招标、议标为主、环保局审批等等。举例如下：

客户名称	行业地位			客户信誉		认知情况	重要需求	采购特性
	地位	收入	盈利	付款信誉	忠诚度			
海格纳兴	前十	10亿	不清楚	较好	较差	不了解添加剂	增加销量	比价
菲利普斯	第一	25亿	盈利良好	一般，希望厂家账期	一般	钟情于国外产品	保持稳定性	测试占有很重要的地位

特性分类与行业细分是相辅相成的，特性分类不是行业细分的简单继承，行业细分在某种程度上是一种聚焦行为，通过行业细分，聚焦了客户需求、聚集了竞争对手、聚焦了采购流程。根本目的是找出这些需求，而特性分类的目的是分成堆。针对这一堆制定统一的销售方法，你会发现，可能不同行业的客户会分到同一堆，而同一个行业的客户可能在不同的堆。虽然细分行业可以把鱼群分为鲤鱼群和鲫鱼群，但是打捞的方式是一致的，所以可以放到一起，一网就都上来了。

其次，认知、需求和购买行为这三个特性是三个独立的标准或者叫标签。也就是说，行业细分后你要把客户分别贴三次标签：一次按照认知分、一次按照需求分、一次按照购买行为分。相互独立，之间没有任何关系。这样做的目的是为了找到较为统一的营销组合。比如，有50个客户，他们都认为大开发商值得信任（认知），你就可以集中向他们输送这方面的信息，玩命地吹公司（营销手段）。

可能大家会有疑惑，线索阶段，我怎么可能找到这些特征呢？确实，线索阶段往往是缺乏信息的，这几个方面的信息你未必能搜集全。不过，没关系，一方面，做销售不追求完美，如果你知道一个方面的信息，就按一个标准分，如果都知道一些，但都不全，那就加入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一些你的判断，之后在工作中逐渐修正。另一方面，如果你比较注意收集信息，你会发现总能找到对你有利的东西。比如客户几乎都有网站，网站上的董事长讲话、新闻活动、案例分析都可以寻到蛛丝马迹，如果你是高手，能看懂财务报表，客户又是上市公司，那你几乎可以把客户研究透。光损益表透露的信息，就能够让你比客户的员工都了解客户。大部分情况下，不是没有信息，而是不知道找什么信息。

贴标签是一种大数据思维，大数据的特点是数量大，不追求精确、抓主要特点，而线索天然和大数据融合。如果销售组织有条件，可以定义大数据的工具，比如爬虫。如果销售有大数据工具，可以不必进行客户细分，直接按图索骥，所谓“图”就是定义的标签，符合标签的客户就是线索了。而且有了标签，就可以与下一篇的兴趣触发器建立链接了。

第二节　确立路径

收集信息的工作任务是找水域并确定鱼在哪，确立路径的工作是织网和撒网。所谓织网就是设计工具，所谓撒网就是确定路径。

一、设计工具

本质上说，寻找线索就是确定自己的产品与客户战略或战术忽略点的匹配程度，顺着上一节的思路接着向前走，利用认知模式、重要需求和采购行为这三个支点，我们设计三个销售工具，这些工具的作用就是投石问路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

1. 问题关注表

问题关注表就是聚焦于你的产品能解决的客户业务问题。如下表所示：

产品与方案特点	客户问题或目标	对应角色
自动卸货功能	希望节约装货与卸货时间	运输公司老板
饲料加工设备有九把刀	希望饲料加工的颗粒度更细，以便于牛的消化	牧场技术副场长

设计方法如下：

首先，从产品出发，列出你产品的特点，比如，你是卖设备的，你设备的特点可能是稳定性强、品牌高端、加工效率高等等，请一一列示出来。

其次，列出这些特点是解决客户什么问题的。每一个功能和特点都是为了解决客户问题而存在的，比如加工效率高，就是为了解决那些生产繁忙、总是加班加点的问题。一个功能未必只解决一个问题，同样，一个问题也可能是由多个功能组合解决的，是多对多的关系。列示完毕后，合并问题，列表里问题不重复。这一步已经涉及了客户的业务知识，难度开始增加了。

最后，问自己，每个问题都是哪些客户角色关心的。比如，加班加点是生产经理关心的，成本高是财务经理关心的，节省研发时间是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

设计经理关心的。这个表不需要太复杂，总结15到20条即可，贵精不贵多。选择原则有两个：

◎　重要性：这种事情一定是对客户有较大影响的，只有这样才有冲击力。

◎　隐蔽性：客户不太容易发现的，这样才能刺激客户。

做到这两条并不容易，可能需要集体讨论或者专家智慧。但是这种讨论是值得的，可以让你的销售更聚焦。

这个表重点体现重要需求和决策行为两个杠杆支撑点。结合你上一步的细分，就可以定点投放了。所谓定点投放，是指把其中每个角色关心的问题，分期分批地发给客户的某些特定角色。

注意，你投放的并不是这个表的全部，而是只包含问题部分，决不能包含产品，否则线索一定会被客户掐断。这也是以客户为中心的思想体现。问题部分要细化，可以做成标题党，也可以编成一个故事。

如果你是方案型产品，比如咨询、设计等等，把产品特点替换成方案特点就可以了，比如，你的方案重点关注学习转化，那就倒推为什么客户需要学习转化，答案一定是个别客户培训很多次也不见效。然后再问，谁关心这个问题，答案是销售总监。

这个表每个销售都可以设计，如果你设计不出来，就找专业人员帮你做，当然我们鼓励以销售组织的形式来做。

2. 成功案例集

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二个工具是成功案例集。成功案例集的核心是体现价值，引发共鸣，不是宣传产品，更不是宣传品牌，而是用问题引发共鸣，用价值吸引客户。

可能有些公司有这种案例集，不过从经验上看，没几个能用的。公司层面的宣传册子就干巴巴的几个案例，一辈子都不更新。而且偏重于高大上的客户宣传，他们主要是为了树立公司品牌形象，根本不是为了销售做单。搞市场宣传的人通常喜欢吹嘘自己的产品而不是关注客户。而你需要的是鲜活的、不同类型的、和你未来找的线索类型贴近的、问题挖掘深入的案例。所以，多数情况下，还是要销售组织自己编写，因为销售的案例集和公司完全不一样。案例集的设计方法如下：

（1）**甄选案例：**成功的客户各有各的问题和解决方式，他们往往表现出不同的特点。这些不同的特点吸引有类似特点的客户。比如有的猪场（客户）重视僵猪问题，有的工程（客户）在设计方面有特色，有的运输公司车队管理很好。这些特点就是甄别的依据，甄别的依据主要是行业相似、客户问题相似。

（2）**客户背景：**简单描述一下客户单位的情况。重点突出目标关联的部分，比如你能解决生产效率提升的问题，就重点描述客户订单多、变更频繁这样的背景。客户背景的描述可以适当强调行业属性。

（3）**客户目标或遇到的问题：**客户希望通过你的产品解决什么问题或者达到什么目标，列出1～3个。目标和问题其实是硬币的两个面，没什么区别。比如，客户希望不要超出预算、希望故障率降低5%等等。注意是客户的目标，不是对你产品的要求，诸如客户希望你的产品价格便宜，希望供应商服务好之类的都不是目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（4）**你的解决方案：**你怎么帮人解决的，这部分不要太详细，这不是提供方案的时机，简单描述即可，比如用什么手段控制了库存、怎样解决的稳定性问题。要留点悬念才能粘住客户。你见过播放90分钟的电影预告片吗？

（5）**解决后给客户带来的价值：**这是重点，也是最吸引客户的地方。需要详细总结，价值型销售的思想处处都可以体现，很多客户可能只看这一部分。这部分如果能量化就量化，能算成钱那是最好，千万别嫌麻烦。

（6）**客户证言：**就是客户表扬你的话，一定要简短，1～2句即可。你可能说客户没表扬我啊？这个可以有。你写几句赞扬你的话，请客户吃顿饭，让客户认领就完了，但是千万不要编造。

案例是吸引客户注意力的一大法宝，人人都爱听故事。你看那些成功人士动不动就讲故事。可能你会疑惑：我的客户当时也没有什么目标、问题，也没做过价值分析，怎么写？你要知道，成功的人不是有故事才成功，而是成功了才讲故事。你可以对已经成功的客户进行总结啊！

成功案例工具三个支撑点都可以体现，重点体现认知模式和重要需求。另外，需要根据情况适当修正，需要根据角色变化目标和问题。你发给谁，就写谁可能关心的问题。虽然你没见到客户，但是相同角色的目标都差不多。有差异也没关系，这个阶段做不到精准打击。

3. 价值表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销售是面对人展开的，而不是面对事情展开的，关注人是价值型销售区别于顾问式销售的思想之一。在线索阶段，有三个关于“人”的问题要特别注意。

首先是角色问题。线索阶段可能见不到人，但是你和你的公司都不是第一天做销售，你一定知道你常见的客户角色有哪些。比如你的客户是超市，你的客户角色可能包括店长、收银员、项目经理、财务经理、团购部经理、采购部经理等等。凡是对买你东西有影响的都是采购角色，而不仅仅是采购部的那些家伙。

其次是切入点的问题。销售中有一种观点，销售工作就是价值和切入点的游戏。这是很有道理的，选错了切入点，往往意味着销售的结束。

对很多行业的销售来说，他们首先碰到的是采购人员，所以他们理所当然地认为采购人员是切入点。可你知道采购都是些什么人吗？这是一群对价格了如指掌，对价值一无所知的人，他们最大的政绩就是把价格砍下来。奇怪的是，很多销售却偏偏喜欢伸着脖子往刀下凑。采购人员往往不是你最好的切入点。选谁好呢？答案是：谁最关心你的价值你就选谁。你的设备最大的特点是效率高，谁关心效率高？你的商用车品牌好，维修率低，谁关心这些？谁关心就找谁，这就是切入点。

最后是怎样切，可以利用价值工具。针对每个角色，你需要把它们关心的价值做一个链接。比如，角色是老板，关心的是成本降低，你就要说平均成本降低5%这样的话。这就是价值表了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

价值表和问题关注表不一样，问题关注表是“吓”，你病得很重；价值表是“哄”，我有药可以治好你的病。示例如下：

解决措施	价值	对应角色
通过控制总公司与子公司账号之间的金额限制和时间限制，形成定期自动转账	防止资金体外循环，降低资金使用风险，形成公司统一的资金池	财务总监
针对具体采购的物品，建立底价库，每当新购产品的价格更低时，更新底价库。一旦采购物品价格高于底价库，自动通知相关人员	节约采购成本12%以下，防止违规采购，避免法律风险	采购部长

有两点需要注意，一是措施部分绝不能出现你的产品，否则客户会非常警惕，这里的描述是处理措施，可以详细一些，甚至可以配上图示。二是这里体现的价值主要是组织利益，因为线索阶段和客户的信任度还不够，对客户个人的帮助还不清楚，所以千万不要盲目地把诸如受到领导表扬、提升自己在公司的地位等放到价值表里。

二、确立路径

所谓路径，就是你接触到客户的方法。我们可能通过客户细分找到一份名单，也可能通过其他途径，比如展会、广告回馈等找到潜在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户或者线索。而且还需要把潜在客户变成线索，也就是确定有没有需要我们解决的问题。

对于找线索，现在你手里有了四个工具：按照特性分类的客户名单、问题关注表、成功案例集、价值表，也许你的工具还不全，没关系，不追求完美，手里有什么家伙先扔出去再说。接下来才是如何扔准的问题，线索阶段不追求精确。有了工具，接下来梳理找到客户的途径和方法。

1. 路径设计

谈到路径，很多人第一反应就是扫街、扫楼、扫网络。凡是有过这种经历的人都知道，这是既伤身体又伤自尊的一项运动，而且效率非常低。

对于大部分行业的销售来说，寻找客户有个最佳方法，那就是多种方法结合，这听起来是句废话，但事实确实如此。不信你回顾一下你的客户来源，是不是来自多个路径？可能是老客户、可能是熟人介绍、可能是你网上搜的、也可能是某个展会碰上的。所以找客户的第一诀窍就是：找到多种组合方法。

怎样尽量穷尽所有的路径呢？很简单，召集所有的销售，给他们每人发一个便笺纸，让他们把能想到的找客户的路径写下来，贴到墙上，然后合并同类项，一张表就出来了，这种表可能包含20种以上的路径。如图所示：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

序号	开发手段	详细说明
1	从客服入手	到商超等目标客户，咨询会员卡相关购买事项，往往能够得到很多一手的信息。
2	同行介绍	通过银行渠道是一条有效的途径
3	老客户介绍	商超负责会员卡业务的营销部门、财务部门、IT 部门在同行业都有很多人脉，同时他们自己也经常跳槽。这是一条非常可行的路径
4	商务厅、经信委	这些官方机构所组织的会议、培训都是获得信息的好途径，还可以通过其具体经手人获得一手信息甚至直接介绍
5	行业协会	通过行业协会的网站、对外发行的资料等等
6	伙伴	商户的其他 IT 供应商、收银供应商、ERP 供应商等等也都是非常好的途径
7	竞争对手的客户	从竞争对手的网站、宣传等可以察知他们的客户名单，虽然这些客户质量不好，但是可以作为长期跟踪的对象

别小瞧这张表，对很多员工来说，这是打开了一扇窗户。因为不同的路径可能适合不同的人，这和每个销售的性格、资源、能力有关系。

2. 典型路径分析

（1）第三方转介绍

找客户的路径很多，最优路径往往和销售个人的情况以及公司的情况息息相关。但也有些方法在实践中证明了其不可思议的作用，其中最典型的就是第三方转介绍。

2000年，一家软件公司受环境的影响计划裁员，有一位库管员，男性、其貌不扬、四十多岁，他不幸被裁了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

心有不甘的库管员找到当时的销售部经理，问可不可以做销售，销售部经理给了他三个月试用期。

这位库管员三个月竟然完成了任务，而且一年就是分公司的销售状元，两年就成了集团的销售状元，三年就自己出去做老板了。

他怎么做的？其实过程一点都不复杂。一开始，他费尽了九牛二虎之力，软缠硬磨，用了近两个月的时间攻下了一个客户，以8000元的价格出了第一套产品，自己有了400元的销售提成。

拿着这400元钱他买了2张购物卡，200元一张。然后拿着两张购物卡跑到客户的财务经理那里，先是询问了一番软件使用情况，在得到满意的答复之后，掏出两张卡双手奉上："感谢您使用我们公司的产品，这是我个人的一点小意思。"

财务经理稍加推辞就顺理成章地收下了。第一步算是顺利。接着这位库管员开始第二步计划："李经理，我是来向你告别的，我要离开公司了。"

李经理自然不解，赶忙问道："干得好好的，干吗走啊？"注意客户这时的心理，李经理可不仅仅是出于同情，他更多的是考虑以后自己的服务怎么办。虽然可以通过正常渠道要求服务，但是肯定不如直接找这位销售方便。

"我给你说实话吧，不是我要走，而是公司要辞退我。我完不成业绩，没办法。"这位库管员说了一下自己的处境。他当时的确面临着被辞退的风险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

李经理询问业绩不好的原因，库管员告诉客户自己没客户。作为财务经理自然还认识很多财务经理，李经理毫不犹疑地拿起了电话。几通电话过后，李经理抱歉地跟销售说：“你也听到了，我已经极力推荐了，只有两家还有点意思，他们都是我从前带的徒弟，要么你去碰碰运气？”

结果这位销售下午就带回了两份合同！

不过你要据此认为事情如此简单，那就错了，小伎俩是成不了大事的，这位销售的大招是服务，他的服务好到别人无法复制他的地步。比如，为了达到及时响应，在公司力所不逮的情况下，他自己掏钱雇了两个在校大学生，每人每月开1500元工资。他的客户有问题，公司跟不上，这两个学生就先冲上去，保证客户满意。当然满意不是目的，目的是给他介绍客户。

他管自己的方法叫葡萄销售法，人家吃葡萄是一颗一颗地吃，他却是一串一串地吃。运气好的时候，就干脆连葡萄树也拔了。所谓拔葡萄树，就是要求客户推荐自己的客户和供应商给他，连根拔起。想象一下，客户向自己的供应商推荐会有多大的力度！

他创造了一个奇迹：1万～3万的单子，平均一天签1～2个，节假日不休息。而当时我们很多销售一个月也签不了一个。

这不是个案。这样的案例笔者在培训过程中，看到过多起，这些销售的提成通常是其他销售的十几倍、几十倍，他们某种程度上把自己做成了一个小公司。

如何才能让老客户转介绍？其实并不难，只要做到下面四点就够了：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

△ **开口要：**永远不要指望客户自觉，一定主动要。只要感觉和客户的关系还不错，就告诉他你现在没客户资源，希望客户帮忙。基本原则是逮谁跟谁要，而且还要经常要，不是要一次就完了。

△ **服务好：**服务不好客户很难给你推荐，但是服务好不好往往不取决于销售人员而是取决于服务部门。所以，如果服务确实不好，那你打算让客户推荐的前一周服务得好，没事多去跑跑。

△ **心意到：**投入点成本是必需的，小礼物、请客户吃饭等等。

△ **能做到：**所谓能做到，是让客户会说你的优点，否则想介绍也说不出口。但是，碍于面子问题，你很难直接考核客户会不会，所以常用的方法是通过提问实现，比如，你经常问问客户库存降低情况、设备操作情况，一旦发现客户回答不完善，马上改用封闭式提问，比如这样说：你觉得路牌广告配置是不是对有车一族覆盖率更好了？好在哪里？

（2）孤儿客户

我们知道，老销售的线索很多都是来源于老客户，他们一年到头打几个电话，任务就完成得七七八八了。所以这也是一个重要资源。

我们说的重要资源不仅仅是指自己的老客户，自己的老客户当然要经常地问寒问暖。关键是另外一种客户：孤儿客户。所谓孤儿客户就是已经离职的销售人员做下的客户。别指望服务人员会照顾好他们，服务人员只解决问题不经营客户，销售人员可以与此类客户建立关系。一方面帮助公司做好经营，另一方面从他们身上挖出线索，最次也可以做个第三方转介绍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（3）集簇型客户

集簇型客户是指办公地点集中和企业性质相似的客户集群。比如软件园、钢材市场等等。对付这类客户有三个诀窍：样板客户、区域管理者和大佬策略。

◎ 树立样板客户：在这类客户群里树立1～2个样板客户是非常有效的方法，因为这类客户都是彼此熟悉、信息相通的。不过销售人员自己做这个工作难度有点大，最好和自己的领导或者市场部商量着做。

◎ 与管理者合作：所谓管理者就是类似园区管理部门之类的角色，他们的主要诉求就是让园区业主满意，所以特别喜欢搞各种各样的活动。可以想办法将你可以提供的价值与他们的活动找到切合点。比如提供培训、产品试用等等，最可能的活动是利用已有客户。因为他们的应用特点往往相似，实际上就变成了一场“病人与病人”之间的交流。特别有吸引力，你搭台，别人唱戏。切记，用客户业务切入，不要用你的产品切入。不要谈什么配件，而要谈汽车保养。

◎ 大佬策略：集簇客户往往是同行业客户，比如配件城、建材城等等。这种区域里一般存在几位大佬级人物，他们是这片区域的权威和专家。比如一家老资格的挖掘机租赁的老板、一家成功的个体运输户、一个知名的养殖场场长等等。找出他们不难，他们说话比你管用。

（4）联动策略

一家卖高档家具的供应商，主要目标群体是富人家庭，他们发现客户在搬新家和娶新娘的时候是最容易更换家具的。于是他们找到了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如下途径：

高档楼盘的售楼处

高档婚纱摄影店

高档酒店（婚宴）

家装设计和装修公司

民政局

当然有些手段需要做一些更深层的工作。客户很多时候都会有这种联动效应，比如，应用软件、数据库、硬件之间的互动；比如，设计公司、装饰公司、酒店管理公司、建材供应商之间的互动。需要提醒的是，这些互动关系最好有公司组织进行，比如，装饰公司组建设计师俱乐部；ERP公司与服务器公司建立定期情报交换工作。实践证明，这些都是非常行之有效的方法。

联动策略最大的好处就是线索的及时性，很多线索需要等很长时间才能变成商机，有时是1～2年，而联动从本质上说就是时间点上的联动。当两个人拍婚纱照的时候，离结婚肯定不远了。

（5）互联网

这里说的互联网不是百度排名之类的做法，那是公司的事情，我们更多地是指自媒体。比如微博、微信、QQ等你可以控制的东西。关于怎样利用这些手段做营销，已经有很多书籍介绍了，我们只说四点：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　业务问题：就是我们在问题关注表上的那些问题。因为问题是最扎眼的东西，很容易吸引客户。你的自媒体上最好多发这些东西。短小精悍，比较适合朋友圈和微博。

◎　专业文章：和你的行业及专业相关的文章，如果是你写的最好。当然大部分销售没这能力。如果没有，就多转发，这有利于建立你的专业形象。

◎　辩论：就一些专业问题和你的朋友形成互动和讨论，争取把客户卷进来。越激烈，看热闹的就越多，不知不觉中，他们就加入战斗了。

◎　群：当然是指加入一些微信群或者QQ群了

自媒体类似于你化好妆站在马路上等人来泡你。所以形象很重要，但是对B2B销售来说，只是创造好奇，不是为了做下单子，这和淘宝、微商之类的有本质区别。当然你也需要多关注你的客户，主动参与他们的讨论。

（6）市场活动

市场活动还是很多公司找客户的重要手段，一般都是市场部负责。活动既然办了，销售就得想办法从中找出有效的客户，活动的组织设计不是本方法论的重点，我们只是说明其中的几个技巧：

◎　参加竞争对手的市场活动：只要对手的人不认识你，就要努力出现在现场。带好自己的名片，尽可能地和现场的客户交换，当然要注意安全。另外要多拍照片，回来之后认真辨认现场你认识的人，这样就知道哪些项目被对手渗透了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　把握好送请柬的环节：公司的各种活动通常会有送请柬的环节，别随便打个电话了事。送请柬就是个借口，关键是增加与客户接触的机会，这是市场部为我们做得最好的服务，一定要好好把握。

◎　带你的客户与你的领导见面：在活动现场，尽量把你的领导带到你的客户那里，如果可能，让你的领导多帮你做一些承诺。比如，派最好的资源、给最好的价格等等。领导在销售中的一个重要作用就是给承诺。

◎　照顾好没来的客户：总会有你邀请了但是没有来的客户，不要轻易放过他们，你要做的是会后给他们发一封邮件，邮件里要阐明这次会议里大家的收获是什么，大家表现出的人情，目的是让他们后悔，没得到的才是最好的。

（7）找上门的客户

所谓找上门的包括主动给你打电话的、直接给你发标书的、直接到你公司的等等，是指客户主动与你接触的行为。这类客户要么是最好的客户，要么是最坏的客户。

新销售通常看到这类客户就会欣喜若狂，就像看到鱼往自己网里跳一样。不过还是提醒你要谨慎。这类客户只有一小部分是好客户，大部分都是有问题的。比如：

◎　已经选好了供应商，但是要凑足三家，才符合程序，所以找你凑数。

◎　已经选好了供应商，但是要证明他们的选择是正确的，所以要找一个反角，以证明正面角色的“伟光正”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　已经选好了供应商，但是要压对方的价格。不过千万别以为在这种状态下你报个低价就可以拿单，客户只会拿着你的价格去压对手的价格。

◎　投标供应商太少：在中国投标就是在内定基础上合法化的过程，很少有运气出现。不过程序总要走，所以需要一些陪标的供应商，对于这种情况，详见第四篇《创造价值》

当然，不是所有上门的都是大灰狼，也有慕你名而来的。这当然是好客户，关键是你怎么识别差客户。

第三节　判断状态

前面讨论了收集信息、确立路径两个步骤，经过这两个步骤，我们基本能知道谁是我们心仪的女孩。如果你把这两个步骤付诸实施了，现在手里应该有个很长的客户名单，有一些甚至见过面了。

不过，在线索阶段，我们的主要职责是“看”，看谁适合做女朋友。你手里的客户都是你认为可以“匹配”的，但只是你认为，不是客户认为。所以，我们还需要尽力了解客户的状态，这样准确性才能进一步提高。

一、线索发展阶段

前面定义过，线索是指销售认为客户存在问题或改善机会，也就是说潜在客户在经营上、管理上、流程上、操作上存在制约因素，而销售可以帮助他改善。线索即问题。而所谓判断状态，就是判断客户

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当前对问题的认识发展阶段，就像判断女孩的婚恋状态一样，这是见到心仪女孩后的重要一步。客户所处的线索状态如图所示：

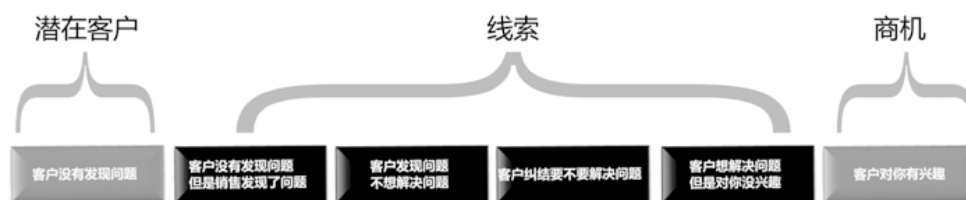


图1-2　线索发展阶段图

既然线索即问题，我们就用客户对问题的认知发展过程作为线索发展阶段的划分。在最前一段是潜在客户阶段，还不属于线索，不过，针对这个阶段，我们首先要确立一个原则：不要给没病的人开药，或者更通俗地说，不要把梳子卖给和尚。这不是技巧问题，而是道德问题。即使你认为缺德无所谓，还要考虑成本问题，这个原则是骗子和销售的分界线。销售从来不去创造问题，他只会找到问题、扩大痛苦；而骗子是创造问题，或者这样说，骗子是问题的创造者，销售是问题的解决者。好在大部分情况下，客户都是有问题的，没有问题的客户几乎不存在，这就是销售的空间。线索或者说客户对问题的认知共分为四个发展阶段：

1. 第一阶段：客户没有意识到问题，但是问题确实存在

也就是说，销售发现了问题，但是客户没发现或者不承认有。我们把问题分为两种：隐性问题和显性问题。所谓显性问题就是客户已经觉察到的问题，所谓隐性问题就是客户尚未觉察到的问题。这个阶段当然是隐性问题。再强调一下，问题是客观的，无论客户看与不看，它都在那里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

需要说明的是，当客户没意识到有问题的时候，他不会购买。所以对销售来说，没意识到有问题和没有问题是一回事，客户的认知是最重要的而不是事实。

但是，对于销售人员来说，能不能让客户看到那些他看不到的问题至关重要，既关系到买不买，也关系到买谁的。之所以这样说，有几个原因：

◎ 建立差异性：隐性问题往往比显性问题重要得多，显性问题客户一般会告诉你，但是他也会告诉你的对手，就像一个病人会把病情告诉所有的医生一样。这种情况下，创造差异的困难就加大了。而隐性问题可以帮助你扩大需求，建立差异性。

◎ 建立信任感：想象一下，当一个医生指出自己没发现的病情，你会怎么想？是不是会理所当然地认为这个医生会治自己的病。所以这种启发本身就提升了信任度。

可能有人会担心，客户要是没有隐性问题怎么办？你想多了，通常情况下客户没发现的问题远远多于已经发现的问题。这个比例在很多案例里甚至到了惊人的20：1！你要担心的不是客户没有问题，而是你医术不精，发现不了。你见过身体一点毛病都没有的人吗？

用好隐性问题并不容易，这要求销售人员能很好地掌握客户业务知识并且善于利用控制类提问（第三篇介绍）。找到隐性问题的关键是销售人员自己需要知道客户可能存在哪些隐性问题。如果你不懂，还有两个解决办法：带个懂的人或者利用销售工具。我们前文所谈到的《问题关注表》就是利用了这个思想设计的工具。

2. 第二阶段：客户发现问题，但是不想解决问题

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户不想解决问题，通常是两个原因造成的，一是没有痛苦或者企图心，二是他不认为世界上存在解决方案。

客户没意识到这个问题有多严重，没什么痛苦的感觉。癣疥之疾，不治自愈。这种情况非常普遍，我们在下一节《兴趣触发器》里详谈处理方式。

第二种情况就比较麻烦了。这类客户认为没有药可以治疗自己的病。站在销售的角度看，很多人不购买是因为他们认为没有解决方案或者没有合适的解决方案。注意，是他们认为，实际上有没有并不重要，反正客户弃疗了。

你可能认为这个问题很好解决，只要告诉他：你有病，我有药就可以了。其实远非如此。这类人往往是吃了很多药都没起色，最终谁都不信了。在很多复杂方案的销售中，比如咨询、培训、设计、医疗、软件等行业经常出现这个问题，因为方案的复杂性和客户的认知局限性，使他们认为方案很难解决自己的问题，所以干脆破罐子破摔了。

一家猪场的技术场长，一直有一个认知，他认为如果在24天断奶时小猪只有7公斤，到70天时小猪肯定长不到30公斤，没有产品可以达到这个效果。这时，销售多次试图用实验来证明这样做可以，但是，技术场长压根儿不同意实验，因为他看到过太多次失败的实验了。

这就是典型的无方案客户。

3. 第三阶段：客户纠结要不要解决问题

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户意识到问题也未必一定会产生需求，如果这个问题造成的痛苦不那么严重，他一般会选择忍着。

要痛苦到什么程度才能买？答案是：要比掏钱还痛苦。用销售术语说，就是当不变的痛苦大于改变的痛苦的时候，需求就会产生。所谓不变就是不买东西，维持原样，维持原样当然要忍受痛苦（因为问题没排除，仍然在制造麻烦）。所谓改变就是买东西改变现有的状况，但是改变会带来痛苦，比如不适应感、个人失去竞争力、权利发生转移等等。所以改变并非都是幸福的，对很多人来说，改变是件痛苦的事，这就是为什么有人反对买东西的原因。

销售人员一定要牢记：钱不是问题，而是问题不够大，销售的责任是把问题搞大，也就是把问题带来的不良影响搞大，从而影响更多的人或者对人的影响更多。客户为痛苦掏钱，而非为问题掏钱。

4. 第四阶段：客户想解决问题，但是对你没兴趣

这种情况就是指销售进入到了一个有竞争的单子，竞争对手先进去了，并有了一定的优势，你要炸碉堡。需要强调的是，从客户刚开始想买一直到客户签约，只要对你没兴趣，你都属于线索阶段。很多销售认为，客户到了谈判阶段，自己就到了谈判阶段，这是误解，你还在线索阶段呢，别自己骗自己。

如果你在这个阶段接触到了客户，可能有两种情况，第一种是客户自己把隐性问题变成了显性问题，并且自己找到了解决办法，然后顺着解决办法第一时间找到了你。这种情况要么是你们品牌太强势了，要么是你自己培养的客户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二种情况就相反了，是对手已经做了工作，客户的脑袋早就被人洗过了。越是大订单销售，期望越不可能是客户独立建构出来的。而竞争对手帮客户的建构过程，就是他建立竞争优势的过程。显性问题下，客户有意中人的可能性太大了。

这个阶段的线索，很多销售会直接认为是商机，但是，我们对商机的定义很清楚，是客户对你有兴趣，而不是对竞争对手有兴趣。所以，如果是第一种情况，可以作为商机处理，但如果是第二种，仍然是线索。

对一个具体的客户来说，线索的形成其实是一个发展阶段。也就是客户对问题的认识的发展过程。对于线索来说，每个客户必然处于某一个阶段。

二、线索状态

结合我们提出的四个阶段，站在线索的角度，我们把客户的线索状态分为五种：问题型线索、痛苦型线索、商机型线索、竞争型线索和排斥型线索，区分线索状态的目的是根据状态设计转化策略，为商机阶段确立基础。

1. 问题型线索

你发现了客户的问题，但是客户自己不承认，客户处于隐性问题的状态。在线索阶段，销售最容易碰到的就是这类客户，相当于相亲碰到了未成年少女。

解决手段当然就是查体，首先需要通过查体才能让他买药。查体表就是我们前文说的《问题关注表》。这类线索其实是好线索，但是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

花费的时间往往比较长。

2. 痛苦型线索

客户知道有问题，但是没打算解决，或者不急着解决，客户处于痛苦不够强烈的状态。线索阶段这类客户也不少，就是那些怕打针、怕花钱，有病不吃药的主。处理方式也很简单，让他足够痛，看他能忍多久，扩大问题带来的牵连影响是最主要的手段。

3. 商机型线索

客户知道了自己的问题，也打算解决了，并且找到了你。他们中一个或几个角色认为你就是一个潜在的解决方案供应商，甚至是最好的。你是第一候选供应商，他希望你参与到这次采购过程中来。这种情况下，商机与线索已经重合了。这当然是最好的线索。这种线索往往来自于你培养了多年的客户，无需进行线索向商机的转化。

4. 竞争型线索

客户正在找解决方案，并且已经有了心仪的方案，但是还没最后下定决心，处于方案评估甚至购买决策阶段。这当然也是显性问题阶段，但你不是客户心目中的第一候选供应商。客户找你往往是心怀鬼胎，未必都是对你有兴趣。处于这个状态的线索往往是你半路杀进去的订单。这种情况往往需要你重新定义问题或者重新定义方案，并让客户接受，否则就只有降价或者回扣的份了。

5. 排斥型线索

排斥型线索有三种情况，一是认为问题无解，即认为世界上不可能有好男人；二是认为目前的供应商还可以，没太大必要换，即不想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

离婚的；三是被骗过很多次，绝望了，这是被男人伤透了心的。这三类客户都认为没有新方案。总而言之，都是属于无方案类型。

原则上说，排斥型线索的质量是最差的，这类线索处于被砍掉的边缘。但是如果你坚定地认为你的药一定可以治他的病，也就是你的方案对这类客户的需求是有很好匹配的，也可以纳入到线索范畴。

当然这种情况是最难处理的。对付处于这种状态的客户，最关键的是耐心和信任。提供结果和样板客户是常用的手段，工具中的《成功案例集》对这类客户往往有刺激作用。这是一类需要付出最多心血的客户，一定要判断好其价值，看值不值得付出。

三、案例：维护性拜访

销售中有一类多频次、小订单的销售类型，比如汽配、饲料、零担等等，他们每个单子不大，但是客户购买频次高。

这种类型的销售模式，销售人员的客户拜访可以分为三个类型：新订单拜访、增量拜访和维护性拜访。所谓新订单拜访就是让没有使用或者停止使用产品的客户产生新的购买；所谓增量拜访是指已经用了我的产品，希望客户多买点或者增加一些品种；而维护性拜访就是已经用了我的产品，多走动一下，保持持续进货，不要断了。

我们的团队跟踪观察了大量的维护性拜访，发现一个有趣的现象：销售其实没什么正事干。很多时候就是因为公司要求去，所以就硬着头皮去。我们咨询了管理者，他们也不知道为什么去。但是，大家普遍认为只要多去就能保持购买，就是聊胜于无的心态。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

于是，我们的团队又开始研究客户为什么会更换产品，以饲料销售为例，我们跟踪的大量拜访证明，客户之所以换饲料，只有一个原因：销售帮助客户解决了问题。这些问题的大部分不是饲料解决的，而是销售解决的，也就是说，不是用产品解决的问题。

顺着这思路，我们开始重新帮助客户设计维护拜访的内容（维护拜访有时会占到拜访量的60%～80%），我们结合饲料企业的情况，设计了需要了解的客户业务信息。需要了解的信息非常多，可能有几十页，包括猪场经营、管理、技术、饲喂、排污、种猪管理等多个方面。这些信息都是经过精心设计的，它们不是要说服客户，而是要找到信息背后的问题。销售也许不熟悉业务，没关系，他只要按照表格了解出信息，拿回公司即可，公司会有人帮助他分析问题的。找到了问题，就找到了线索，采购过程被开启了，客户开始换饲料了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第三章　线索阶段常犯错误分析

线索阶段是一个寻找的过程，也是一个匹配的过程，而匹配的过程就是取舍的过程。你永远都有遗憾，但是销售追求的是单位时间的最大产出，你要考虑的不仅仅是做下单子，还要考虑以最经济的方式做下单子。而质量差的线索浪费了你太多的时间。这个阶段常犯的错误包括：

一、不愿意断、舍、离

线索阶段的事情就两个：找到和舍去。找到是线索阶段要完成的，但是舍去却是整个销售阶段都要做的事情，而且舍去远比找到更难。一是总觉得有希望，二是线索多了可以显得自己很重要，在领导面前可以显示正能量。但是这样做负能量更多，一大堆吃人的客户会占用你大量的时间和精力。没说错的话，你的提成是按照回款计算，不是按照线索计算吧？

因此，要坚决地断、舍、离！线索阶段最重要的思想不是找到，而是壮士断腕。

所谓“断”就是不该沾的客户坚决不沾。这个工作最好在收集信息的第二步就完成。所谓“舍”，就是坚决砍掉那些总是无法推进的客户。天天说买，就是没行动，骗培训、骗方案、骗吃骗喝，理他作甚！所谓“离”就是没希望做下来的坚决离开，虽然这类客户肯定会买，但是他压根儿就没打算买你的，早离早省心。我们在第五篇会谈到用行动承诺排除这类客户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

大部分销售碰到没有希望的客户，并不是断舍离，而是不断地投入资源，就像一个赌徒在输钱之后的反应。所以某种程度上需要销售管理者帮助他决断。砍掉这些毒瘤后，销售就会变得很清爽，他们可以把省下的时间投入到真正有意义的单子上去。

二、拖延症

销售中最讨厌的事情就是找线索，再也没有比这件事更讨厌的了。这是一件费力又伤心的事，打100个电话有90个直接扣了，有7个调戏你，剩下2个直接开骂。可是没办法，吃那碗饭，流那种汗，这一步总得走出去，虽然有很多办法可以减少这种不幸的发生，但是没有一个办法可以完全避免，找线索是概率事件，任何人都是如此。

既然躲不了，干脆迎上去，最好的办法是强迫自己在某个固定的时间段找线索。比如，每周五下午，这段时间什么也不干，就是找线索，再苦再累也要干满四个小时。如果被拒绝或者被侮辱了，就充满斗志地对自己来一句：对面这个傻瓜又失去了一次成长的机会，活该！

销售中只有一件事情比找线索更重要，就是客户让你去签合同拿钱。但是大部分销售都会觉得见客户、写方案、做关系、写标书比找线索重要，并且以这些理由为借口拖延找线索。如果你这样做，结果只可能有一个：下个季度去喝西北风。因为订单总有个运作阶段，你不能肚子饿了再种庄稼。很多销售都有过饥一顿饱一顿的经历吧。

三、拿着线索当商机

关于两者的区别我们已经定义过了，再强调一下：线索是相亲，商机是恋爱。线索阶段的主要工作是“看”，看硬条件是否门当户

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

对。所有的线索都绝对不能进销售漏斗。线索是漏斗的云层，或者叫第0阶段，因为它没有进入到操作阶段，请自觉将漏斗中的线索剔除出来。

线索阶段和你见没见到客户没有太大关系，可能你已多次见到客户，甚至和客户成为了好朋友。你对客户的情况也可能了解了很多，但它仍然是线索，而不是商机，因为客户并没有打算买，只是你认为客户需要买而已。

四、把潜在客户当线索

这种情况下属于未来一定需求，但现在没有。比如一家房地产公司现在还没拿到地，作为提供装修服务的销售人员当然可以和客户建立和维系关系，但是对于一个订单来说，还没有真正开始。

所以，找线索并不是找潜在客户，在互联网时代，找潜在客户太容易，问一下百度，几千家就出来了。可是找线索的目的并不是注入更多的水，而是找到更多的鱼，最终是为了提高线索的有效性。

潜在客户当然要关注，但是这种情况不属于我们现在要讨论的范畴，而属于客户经营要讨论的内容。我们现在要首先保证你本季度的业绩完成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第四章　本篇总结

到目前为止，我们收集了信息、确立了找到客户的路径、判断了客户当前的状态。本篇的重点包含：

◎　匹配的重要性大于寻找：虽然我们提供了很多寻找线索的方法，但是，我们更希望你谨慎地面对这些线索。因为这些线索的质量水平决定了你未来一年把时间投到哪里，而这也决定了你成功与否。

◎　多路径：永远不要把找线索寄托于一种方法上，这很容易让你丢失调高质量的线索。多种方法的组合是最好的选择。

◎　行业至上：我们建议尽可能首先按照行业展开，其次才是区域或者其他的分类模式。这是因为行业问题总是相似的，而问题是找线索的钥匙。

◎　建议大家按照线索杠杆模型展开线索的发掘工作。这个模型提供了一种全新的思路，可以大大提供线索寻找的效率。

◎　有限线索：对于B to C的销售，比如快消品，线索的基数足够大，而且不断产生新的需求，几乎可以用“无限”来形容，而对于to B则基本是有限线索。所以把握住高质量的线索是销售组织获取竞争力的基础。

◎　线索的意义不在于你拿下多少单子，而在于你在不知道的情况下丢了多少单子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二篇　转化商机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第一章　本阶段工作任务

第一节　大部分客户不急着买

按照上一篇的步骤，我们把客户变成了潜在客户、把潜在客户变成了线索，经过了收集信息、寻找线索和判断线索状态几个步骤，接下来我们要把线索变成商机。

为什么要变成商机呢？因为很多客户长得丑也不整容。明明有问题，就是不想解决。而销售需要让客户意识到有问题需要解决。

线索阶段是销售认为客户有问题，但商机阶段是以客户的认知为准，必须让他认为有问题并且对你感兴趣才是商机。这往往很难，因为大部分客户都不急着买东西，更不会迫不及待地换供应商。客户的这种拖延症给销售带来巨大的麻烦，跟了几年的客户没有丝毫动静是再正常不过的事。大部分情况下，能做下来的客户是少数，丢掉的也是少数，八风不动的才是多数，这个数字甚至超过80～90%。这是很痛苦的事情，那种感觉就像面对一桌子好菜，手里却没筷子。

很多销售流程根本没有涉及这个阶段。他们往往认为找到客户就可以问需求了，但这事不是你问他就有，而是客户从意识上、心理上形成认知的过程。这个过程有点像你督促一个人去医院检查身体，身体里查出点毛病很正常，但是大部分人身体没感觉的时候根本不去医院。所以我们把这个阶段设计为价值型销售的一个重要阶段。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这一步不是要解决问题，而是让客户意识到有问题要解决；不是要全面了解需求，而是让客户意识到需要采取行动，也就是要唤醒客户购买的意识。转化商机就是点燃导火索。

第二节　本阶段工作任务

上一篇匹配线索阶段的任务是相亲，所谓相亲，就是看看对方值不值得追求，不值得追求就放弃，值得（你看上对方了）就争取进入恋爱阶段，也就是商机转化阶段。

我们把商机定义为潜在客户的某一个采购角色对销售人员的产品或方案表现出了兴趣。或者这样说，这个客户角色也意识到有问题，并且意识到你可以帮他解决，但是还没有下定决心解决，只是已经开始思考解决的必要性了。

这个定义里包含了两种情况，一是客户没打算买，二是没打算买你的，这都需要转化。

所谓转化是指让客户从不想买到想买或者从不想买你的到对你有兴趣。因为在这之前，只是销售人员的单相思。必须让对方有所行动才是恋爱。所以，我们把客户的某个角色对销售方有兴趣作为商机转化成功的唯一标准。因为有兴趣意味着三件事：

◎　他想解决问题了；

◎　他相信这个问题是可以解决的；

◎　他认为你有可能给他带来价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

转化商机不是恋爱的全部，而是恋爱的开始，本阶段的起点是销售人员已经确定面前的客户是符合标准的线索，终点是让客户愿意与你探讨需求，也就是将订单推进到引导期望阶段。但转化阶段本身并不要求了解客户的需求，至少不需要特别详细的了解。

本阶段的主要任务就三件事情：

◎　约访客户；

◎　激发兴趣；

◎　建立初步信任。

可以简单理解为敲开门、站住脚、留住心。像真正的恋爱一样，无论你多么猴急，开始都要装纯情，否则多半会吓跑对方。

在线索阶段，销售已经展开了自己的销售流程，但是客户可能没开始自己的采购流程。在商机阶段，销售要做的就是开启客户的采购流程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二章　转化商机

第一节　约访客户

在线索阶段我们也可能会给客户打电话，那时打电话的目的是为了搜集信息，而本阶段是在已经搜集完信息的基础上约见客户。需要提醒的是，约的目的是见，不是卖。在B2B销售中很少可以直接通过电话卖出东西，越大的单子越不可能。所以目标不要太高远，客户答应见就是成功。

答应见是何其艰难的事情！无数大订单、大项目连面都没见就丢了。英雄难过电话关，“约不约”往往是个生死关口。接下来我们先分析一下客户不见你的原因。

一、客户为什么不见你

在一次培训结束后，一位学员和我交流，她接受过多次电话销售的培训，里面所讲的内容大都是关于话术的，比如客户说要开会，就马上说我等您；客户说开完会还要出差，就马上说我还等您；如果客户说出完差还要休假，就马上说我死等您。

这位学员觉得我所谈到的约访技术和她的方式有所不同，但是说不出哪里不同。我告诉她说：最大的不同是要找到客户不见我们的原因，然后针对原因提出解决办法，而不是提供话术堵住客户的嘴。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

之所以这样，有两个原因：首先，约访是销售的一个环节，我们需要在这个环节就开始推动销售，而不是欺骗客户；其次，因为实际情况是千变万化的，而话术是僵化的，缺乏针对性。客户换种说法，立刻就卡壳。

从价值型销售的研究来看，客户之所以拒绝见你，通常是因为五个障碍，它们就像五座大山阻止了客户与你见面。

1. 障碍一：成本

客户见你是有成本的，比如要花费两个小时的时间。没有回报谁会愿意无缘无故付出？客户要开会、要出差、要写报告，哪件事都比你的事情重要，所以没时间理你。

在约访中，客户通常会问你来的目的。他问目的的目的，不是拒绝你，也不是答应你，而是在权衡。因为客户没有发现价值所在，所以他不知道付出成本值得不值得。

那客户是怎样衡量的呢？客户接到你的电话，听到你的约访请求，他的第一反应是有价值吗？第二反应是耽误多长时间，然后两者做减法。有时不仅仅是这两者的权衡，还要和其他事情做比较，比如，和开会相比，你的事真的很重要吗？

所以客户权衡的三个决策点是：我付出什么？你给予什么？比其他事情重要吗？

销售经常犯的两个错误，一是没价值，无非就是送资料之类的没营养的事情；二是没有正式的目的，比如，我去看看你，和你聊聊之类的事情。没正事意味着客户不知道要付出多少成本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

每一次约访都是一次交易，客户付出时间成本，期望从你身上获得价值，然后考量孰轻孰重。价值大于成本就见，反之就不见，虽然这种考量未必精确，但却是客户的基本逻辑。

2.障碍二：怀疑

约访之所以难，核心的问题就是很难在短时间内建立起信任感。客户接到电话后，首先要对你进行有罪判定，除非你能证明自己不是个骗子，否则你就是个骗子。现在骗子太多了，估计比销售都多，而且在客户看来，骗子和销售也差不多（关键是这个想法也很有道理），所以客户宁肯不做，也不愿意面临被骗的风险。

客户怎么听出你是骗子来的？当客户接听电话的时候，他通常有三个疑问：你是谁？你找我干吗？你真的可以提供价值吗？

一旦这三个问题回答不好，客户的怀疑就会产生，销售常见的错误做法包括：

◎　产品信息：一张嘴就是我们家的产品、服务如何，只要谈产品，几乎必挂电话。这是我们测试了5000多个约访之后发现被拒绝的最重要原因。

◎　模糊信息：比如不告诉客户你是怎么知道他联系方式的。

◎　诱导信息：你卖东西意图太明显，比如你是卖兽药的，上来就问人家猪死没死，他感觉你只是想骗他钱，而不是想帮助他。

◎　非专业信息：你说的话不是客户的行话，客户觉得你不懂。所谓行话是客户的业务语言，而不是你的专业语言。客户是做化工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的，你满口的IT术语，客户是做会计的，你不懂什么叫科目、凭证。

◎ 撒谎：比如虚报样板客户、捏造转介绍人、编造自己的营业数据等等。一旦被识破，这个客户就彻底丢了。

一个做拉链的销售，约见一家著名的制鞋企业的老板，交流一直很顺畅，谈话中老板问销售：“哪些有名气的企业用的你的产品？”

销售随口回答：“很多啊，比如，3520。”

老板立刻给3520的朋友打电话，他的朋友告诉他：“没有用！”

老板也理解销售喜欢吹牛，冷冷地说道：“再给你一次机会，再说一个！”

尴尬的销售硬着头皮说道：“奥康皮鞋每年从我们公司采购100万以上的产品。”

老板立刻拨通了奥康集团朋友的电话，他的朋友告诉他：“确实在用，不过每年只有10～20万。”

于是单子丢了！

3. 障碍三：压力

压力是指决策的压力，当销售谈到产品的时候，客户就面临着买或者不买的决策，任何采购决策都会有压力。买吧，有花钱的压力；不买吧，与你谈了半天，有人情的压力。所以最好的办法就是干脆不见。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

除了掏产品，还有一种行为会让客户感受到压力：销售过度地关注客户的采购行为。比如，总是问有没有这方面的计划、预算是多少、什么时候购买等等。这些问题很容易引起客户的警觉。客户一旦感受到压力，他通常的表现形式是三个：

◎　告诉你暂时不买；

◎　告诉你自己不负责这事；

◎　告诉你需要向领导汇报。

4. 障碍四：失控

失控的意思是指客户没有机会表达自己的想法，谈话失去了控制。产生这个问题的原因有三个：

◎　销售的陈述太多，提问太少：甚至有些精明的客户会有意识地通过提问控制销售的谈话，让销售多说。你可以想象得出，当你给客户打电话的时候，对面的客户最想做出的动作就是挂你电话。他几乎是时刻准备挂你电话的，如果你的话太多，就等于给了他太多的机会。

◎　销售的语速太快，停顿太少：客户想说话也插不进来，比如，销售介绍完公司，客户本来想说："我认识你公司的xx！"，如果销售听到这句话，就很容易接茬，谈话就顺利多了。但是销售不等客户说话就直接开始说自己的约访目的，浪费了大好机会。

◎　倾听能力不足：当客户说话的时候，销售听不到客户的关注点，无论客户说什么，销售人员都按照自己的节奏坚持把话说完。客

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

户听不到自己想听的，自然挂机。有意思的是，越是准备充分的销售，越容易犯这个错误。比如，准备了脚本就想按照脚本说完。

5. 障碍五：竞争

客户已经有心仪的供应商，相处得也很好，甚至回扣都谈好了，你的出现会打扰他的既定计划，所以多一事不如少一事了。

还有一种情况，客户没有做好心理建设，你是不速之客，我和你是不期而遇，我根本就没想过买东西这件事情，这是另一种竞争形势：什么都不做。什么都不做在销售中也被定义为是一种竞争形势。

二、因价值而见

原因找出来了，接下来就是对症下药的问题。需要声明一下，销售里永远没有什么一用就灵的绝招，包治百病的仙丹只在骗子那里有，任何的约访技巧（也包括所有的销售技巧）都是为了提高概率，而不是一定能成。只要能提高约访成功的概率就有价值了。

关于如何提升约访的成功率，我们提出五个原则，并将这五个原则落实到20个约访技巧中。

1. 准备

所谓准备包含两个方面：心理准备和脚本准备。

在B2B的销售中，几乎很难在电话里就能卖出东西，尤其是陌生客户，更无可能。既然如此，我们首先要在心理上明确：约访的目的是见面而不是卖东西。电话里是严禁介绍产品的（介绍自己或者公司的时候顺便提一两句是可以的），只说公司，不说产品！这是原则。因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为在电话里谈产品约等于自杀，掉进了压力陷阱。而且即使掏，也卖不出去，何苦呢？

做到这一点貌似很简单，但实际上很难。因为不掏产品实在不知道说什么好，更重要的是，你不掏客户也要问，客户一问就更经不住诱惑了。而解决办法是提前做好脚本。

电话脚本能让你打电话显得很从容，而不是依靠临场发挥。很少有销售愿意提前设计脚本，尤其是老销售，他们觉得这很初级。但是即使是销售高手，约访也是他们最头疼、甚至最恐怖的事情。而提前设计好脚本，可以很大程度上避免这种恐惧，而且准备脚本并不复杂，也并不需要每个电话都准备，只要针对不同的客户角色设计几种类型就可以了，我们后面会通过案例详细说明。

需要说明的是，准备脚本并不意味着一定按照脚本说话，怎么说话取决于客户，或者说取决于你的聆听。准备的目的不是照本宣科，而是心中有数。所以脚本只需要标注重点就可以。

2. 释疑

客户有怀疑，这很正常，尤其是陌生电话。在刚刚接起电话的阶段就要开始释疑，表明自己的公司、职位、全名以外，还要拉近关系和表明目的、找到结合点。这些都要在15秒左右完成，从观察来看，客户前15秒如果能不挂你电话，后面挂电话的概率就会大大降低。

3. 提供价值

你信不信我一句话就能约上客户，比如这样说：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“王经理，我上个月欠你的那五万元钱，我想给你送过去，你下午在公司吗？”

当然，你真欠了客户5万元钱。客户肯定会见你吧，没时间也抽出时间见！原因是你给客户提供了价值，这个价值超过了他见你付出的成本。可能你觉得好笑，哪有五万元给他啊。但是你有很多其他的价值可以给他，价值型销售在约访环节所提倡的价值主要有6类：

（1）业务经验：比如同行业案例，业务专家等等；

（2）产业机会：比如政策变化带来的机会、如何避免变化带来的风险等等；

（3）隐形问题：客户容易忽略的问题。当然这个阶段我们可能只能猜测；

（4）解决措施：对问题的解决办法；

（5）成功案例：客户同行业的案例；

（6）帮助采购：对采购过程和行为提供一些帮助。

以下是提供价值举例：

分享同行业案例；

讨论他的企业可能面临的问题；

给他解释某项政策的变化；

给他谈可能的商业机会；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为他带去一个专家，给他提供专业的帮助；

帮他分析一些业务风险；

讨论他可能关心的目标；

市场环境分析；

帮助他厘清需求；

帮助他做规划。

只要你在约访的理由中体现出这些东西，他见你的概率就会大大提高。

我们在障碍中提到竞争性障碍，而价值也是一个非常有效的处理办法，如类似的话：

“多个选择总是对你有好处的。”

“重在参与，不在卖东西，希望能和你建立长期的关系。”

客户也许会懂你的意思，碰碰运气吧。

4. 降低成本

我们说价值大于成本是客户愿意见你的原因，在提供价值的同时，还需要降低成本，客户见你的成本一般有三类：

（1）事件成本：销售要求客户做的一些事情，比如给予测试机会等等，在客户看来这是要付出的代价；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（2）时间成本：他见你那两个小时就是时间成本；

（3）个人成本：是不是一定是本人见你，可不可以由别人替代他。

降低成本是提高约见概率的一个重要原则，销售常常在这个问题上犯错误，比如你给客户一个很傻的时间限定：“希望周三下午两点见你。”

这在中国文化里并不合适，反而给了他一个“没时间”的理由。你需要给他一个宽松的选择，甚至要允许其他人替代他。这就是对时间成本的考量因素。

我们在电话约访中经常会遇到这样的情况，即客户会告诉你没时间，当然客户真的可能有事情要处理，不过，很多时候，客户没有足够忙，只是你不重要。你所提供的信息的价值不足或指出的问题他不关心。这种现象本质上是客户在考量成本与价值的平衡后，对你的否决。

5. 控制谈话

客户在你说话的时候容易挂电话，但是销售人员的话太多是因为缺乏控制手段，在约访中，控制手段有四个：

△　提问：你提问客户回答，话题当然被你控制，不过在约访中，这是很难的事情，因为信任没建立起来，客户不愿意回答一个陌生人的问题。但还是要见缝插针，要努力提问。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

△　倾听：倾听是指能听出客户话中的关注点，然后踩着客户的关注点谈话，这在约访中是完全可以做到的。

△　插入：插入是指留出足够的说话空间让客户把话插进去，一旦他插进去，就进入到了他说话的阶段，成功的概率就会大大提高。这要求销售的语速要慢下来，慢到足可以让客户插入的地步。

△　简洁：话多的另一个原因是说话啰唆，就怕客户听不懂，没完没了地补充自己说的话。简洁完整，学会留白。客户有不清楚的地方，正是客户愿意说话的时候，不要剥夺客户说话的权利。

三、约访操作分析

针对约访操作，我们设计了20个技巧，这20个技巧是我们在大约5000次电话约访中总结出来的。同时，我们用这些技巧训练数千名销售，效果出乎意料的好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

序号	约访技巧
1	为见面而约
2	清楚表明身份，消除客户疑惑
3	利用技巧拉近关系
4	链接客户，表明目的
5	表明自己的价值
6	聚焦角色
7	关注客户目标或问题
8	体现约访的价值
9	引用同行业案例
10	给予客户选择时间和空间
11	语速较慢
12	简洁清晰
13	通过提问控制谈话
14	冲击个人动机
15	利用客户压力
16	分享而不是推销
17	说明了会谈时间长度，降低了会谈成本
18	重复名字，利用“暂定”技巧
19	倾听客户关注点
20	及时结束

接下来我们通过两个案例，分解约访的技巧，第一个是通过文字约访，诸如邮件、短信、微信都属于此类。第二个是通过电话约访，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有互动过程。这两种模式基本涵盖了我们日常的工作方式。

需要说明的是：约访这事，我们提倡能不用电话就不用电话，因为电话对智商的要求太高，一句话应对不善，就会挂电话。这个时代，非电话的方式太多了，微信、QQ、短信等等。这大大降低了对销售智商的要求。

1.文字约访

我们先看一个标准模板：

张总，您好！

我是大恒科技的顾问卢彬，我是您微信朋友圈的好友。

我在IT行业工作十二年了，主要关注的是化工行业。曾经和很多像您一样的采购高管做过交流，从这些高管那里，我经常听到他们关心的一些问题，比如：

◆ 如何建立底价库的问题，一旦采购价格超过过往价格，就发出预警通知。

◆ 如何加快呆料流转问题，最大限度地节约原材料成本。

◆ 如何处理废料问题，让残留价值最大化。

我也曾多次帮他们解决过类似的问题，比如XXX、XXX、XXX公司，如果您本周有时间的话，我愿意和您分享他们的一些经验。不知您是否有兴趣了解详细情况？您也可以指定相关负责人直接联系我。

期待您的回复！

采购咨询顾问：卢彬

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2018.1.9

接下来我们就这段文字做一个分析：

（1）为见面而约（上表）：

在整个脚本中，销售并没有谈到自己的产品，也很少谈到自己的公司，他一直关注客户的业务。这是建立信任的一个好方式。

树立为见面而约的思想，还可以让你在准备的时候，知道聚焦什么；否则，很容易拐到产品上去。因为客户会诱惑你说产品，尤其是第一次约访。

（2）表明身份（上表2）：

第一句话，要清楚地表明你是谁，在电话销售里也是一样的。因为客户接到电话后第一个疑问就是你是谁。注意这里有三个技巧：不要用“小卢”这样的谦辞，正式的约访一定要用全名；用自己公司的名字也要正式，但是不要详细，诸如哪个分公司、哪个部门没有必要；最后，可能的话说清楚自己的职位，比如顾问、客户经理（尽量不要用销售经理，你懂的）。

（3）拉近关系（上表3）：

“我是您微信朋友圈的好友”这句话是为了拉近关系。约访之前，先要百度一下他有没有写过书、发表过文章、做过什么报告、参加过什么会议等。查到你就说是他的读者。都没有的话，就查微博、微信等，查到就加，然后就说是他的粉丝。如果什么都没有，你可以提前给他寄一些你公司的期刊，然后约访的时候问他是否收到。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果你去过他们公司，也可以叙叙旧，但是绝不能提认识他公司的xxx，因为你不清楚他们之间的关系，这很容易让你陷入绝境。

（4）表明价值（上表5）：

“我在IT行业工作十二年了，主要关注XX行业”，这句话的目的是让客户知道，他见你是有价值的，你不是一个骗子。记住，客户在什么行业，你就关注什么行业。但是这句话尽量不要在电话里说，否则显得很不谦虚。

（5）聚焦角色（上表6）：

“和很多你这样的采购高管做过交流”，这句话的目的是由行业转向个人关注，价值型销售做任何动作都要关注一个具体的人而不是一个空洞的行业、公司或部门。对方是什么角色，你就谈和类似的角色的交往经历。每个人都会关注和自己职位相似的人在做什么。

（6）关注客户目标或问题（上表7）：

接下来的三条是约访的重点了。这三条的目的是激发客户的兴趣，让他认为和你见面有价值。价值的设计要遵循以下原则：

◎　机会或问题一定是和当前角色相关的，也就是必须是角色关心的问题，而不仅仅是行业相关。客户购买CRM，你给一个采购部长谈销售漏斗有什么意义呢？

◎　机会或问题一定是高发生率的。也就是说这个行业常见问题或机会，甚至是你已经了解过这个公司就是发生过这样的问题。因为这样做的目的就是“碰”他的兴趣。高发生率碰到的可能性大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 最好两到三个问题，如果只有一个，万一碰不上就麻烦了。但是太多了也不好，那样表述起来显得很做作。

◎ 目的就是要创造一种好奇，而不是卖出产品，千万不要说你是如何解决的，更不能说买了你的产品就解决了。一切见面再说。

◎ 这三个问题来源于提前设计好的工具——角色目标表，我们下一篇论述。

◎ 这几条可以是客户遇到的问题，也可以是客户希望实现的目标，这两个是一回事。但是说目标更友善一些，说问题有指责的嫌疑。你可以让我进步，但是请不要说我落后，电话里最好传播正能量。除了问题和目标，还可以谈机会，比如最近海关政策的变化对物流企业的影响、电子商务对传统渠道的补充等等。也必须是当前客户关心的。

（7）引用了同行业案例（上表9）：

“比如XXX、XXX、XXX解决过类似问题”，提到同行业的名字非常重要，可以大大提高约访成功的概率。当你提客户同行业名字的时候，对方的兴趣会陡然增强。而且多引用案例，可以增加客户的信任度。所以，这应该是第一次约访的必用技巧。

销售要避免这样的陈述：“比如XXX、XXX都是用的我们家的产品！”是事实也要关注客户，这样说让客户感觉是在推销。可以换个说法：“XXX、XXX也是采用类似的方案！”

（8）给予客户选择的时间或者空间（上表10）：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“如果你本周有时间的话”，给客户一个宽泛的选择，包括后面替代人选也是这个目的。不要把客户往死里逼，否则，你正好给了客户一个拒绝你的借口。你想想，“我没时间”这句话憋死多少好汉了？

（9）是分享而不是推销（上表16）。

分享是你给客户的附加价值，可以减轻客户的心理压力。而卖产品是强迫他做决策，会增加客户的压力。这里要注意的一点，不要谈给客户带什么资料，否则，客户很可能说你寄过来吧，又被憋死了。

2.电话约访

接下来我们看一段对话：

销售：“您好，请问是张经理吗？”

客户：“是我，你是哪位？”语气略有警惕。

销售：“我是ABB仪表的卢彬。”

客户：“你是怎么知道我的？”

销售：“上次在手机行业技术论坛上，听过您的演讲，收获特别大。”

客户：“哦，ABB仪表，你们公司是做什么的？”

销售：“我们公司主要为手机行业提供一体化的生产监测方案。我以前去过您公司，今天打电话给您，就是想了解一下咱们新生产线的规划情况。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户：“这事刚交到我这，还没开始做。”

销售：“那我们生产线计划什么时候开工？”

客户：“年底吧。”

销售：“现在已经是4月底了，从规划、设计、安装、α测试到β测试，时间还是比较紧张的。”

客户：“有点吧，我想起来了，你们给我寄过资料。可不可以帮我做份规划方案寄过来？”

销售：“其实规划很快，但是关键是符合您的要求。因为规划要让项目经理满意、让生产部长满意、还要符合老板要求的进度，要考虑的事情非常多，您看可不可以先做个交流，这样方案更有针对性？”

客户：“确实需要考虑方方面面的事情，一点事情想不到就容易出事，看来你们在这方面还是很有经验的，交流怎么安排合适？”

销售：“您看这样可不可以，我邀请我们公司的一位资深专家，他给XX、XX几家化工厂都做过规划，很有经验，您邀请项目组其他成员，交流时间大约1个小时左右。”

客户：“好的，下周二下午两点可以吗？”

销售：“那我们下周二下午两点见。”

在说电话技巧之前，先解决一个痛苦的问题：客户根本不接电话。这个问题常常因为客户是高层。解决这个问题的办法是定期发短

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

信。短信内容一定不要谈业务，就是诸如周末愉快、节日快乐、身体健康等鸡汤文，写上自己的单位和姓名。每周发一次（不能太频繁），一定要定期发，比如周五下午4点，周一上午8：30。连续发1～2个月，然后再打电话，客户基本都会接。

接下来我们就这段对话做一个分析，展示一下约访技巧：

（1）语速要慢（上表11）：

慢有三个好处，一是给人信任感；二是让客户能清楚你在说什么，你永远不知道电话那端客户在干什么；三是慢可以让客户随时插进话去，让客户说话。他说话越多，你的机会越大，因为客户永远不会在他说话的时候挂掉电话。

（2）简洁清晰（上表12）：

简洁清晰的说话方式会有很强的职业感，让客户感觉你在谈正事，谈正事客户不容易挂你电话。不要在电话里套近乎，说话太随意容易引起客户的反感。请吃饭之类的话在电话里就免了吧，交浅不言深。

（3）控制谈话（上表13）：

“今天打电话给你，就是想了解一下咱们新生产线的规划情况。”在这段话中之前，一直是客户在提问，谁提问谁控制谈话，而销售通过这句话抢回了控制权。尽量让客户多说话，客户只要说话，就容易知道他的诉求在哪里。

在电话中提问不是一件容易的事情，因为客户和你不熟悉，而提问是一种索取行为，跟不熟悉的人要东西不会太容易。所以，销售要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

注意观察客户的语气，适时而问，不要莽撞。

（4）冲击个人动机（上表14）：

这个客户现在在想什么？他在发愁怎样做规划，他也许不关心新生产线总体建设，但是规划这事是放到他头上的，他必须干好。这是他当前最关心的，抓住他个人当前关心的东西基本就成功了。

当然，你陌生约访很难提前预知，这一方面需要你做些功课，另一方面需要120%地集中精力倾听。

（5）冲击他的压力（上表15）：

这段对话中，规划完工日期、其他客户角色都是当前客户的压力。销售站在他的角度帮他获得其他人的认可，这是对客户的价值。

大家可以想象一下，完工日期是谁确定的？十有八九是领导，他能按期完成吗？除非他是专家，否则连他自己都不知道，这就是切入点。

（6）体现自己的价值（上表5）：

“从规划、设计、安装、α测试到β测试，时间还是比较紧张的。”这句话之所以说得比较细致，销售是希望展示自己的专业，和说自己工作多少年是一个道理，让客户感觉到和你谈话有价值。

这是利用了专业信任技巧，专业信任是电话里建立信任最好的方式，它可以在几秒钟之内建立信任感。我们在本篇后面章节叙述。

（7）降低见面成本（上表17）：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“交流时间大约一个小时左右。”这句话说明见面的成本有多大。很多销售不喜欢说这句话，认为会给客户带来压力。但是，你不说，客户就会自己猜测，他可能认为时间会很长，比如两个小时，这就很容易拒绝你。我们建议这个时间控制在30～60分钟，太少了客户觉得你不专业，太长了客户觉得成本高。如果你认为需要两个小时或更长，这句话你最好别说。

这两个案例没有说明所有的技巧，我们再补充介绍其他几个技巧：

（1）说明目的，链接客户（上表4）：

比如销售这样说：“我研究了你们需要传播的人群，和我们媒体覆盖的人群有很大的符合度，这是我给你打电话的原因。”用一句话说清楚你与客户之间的链接关系。

（2）利用“暂定”技巧（上表18）：

与客户约时间的时候，客户经常会说这段时间比较忙，还真不好确定具体时间，很多销售这时往往会说下周再给你打电话，这就失去了一次难得的机会。

可以这样说：“能理解，您肯定是大忙人，您看这样可以吗，我们先暂定一个时间，比如下周四、周五，如果您有时间，咱们就见一面，如果忙，我们就再约。”这时客户答应的概率又会有提高。要注意这时语气一定要谦和。

这种情况下的处理，还有一个很有效的方式，首先，答应客户下周再打电话，但是，告别之前，重复自己的名字，比如这样说：“好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的，我下周二再跟您联系，我是ABB公司的卢彬”。在临结束之前重新报一下名字，很少有人这样说话，所以客户印象特别深刻。更重要的是，下次打电话的时候，客户不好意思再挂你电话了。他让你打的，凭什么挂?

（3）倾听客户关注（上表19）：

如果说，20个技巧里哪个最重要，一定是倾听客户的关注点。它比其他19个技巧加起来都重要。我们5000个电话的测试证明，只要客户说话，而销售又注意到了客户谈话的内容，“踩住”客户关心的事情，电话约访成功的概率就会超过87%。客户在谈话中，可能会关注一些事情，比如在案例中，客户关注规划，这是话点。一定要抓住这个话点谈。再举个例子：

客户：“华为是你们的客户？”

销售：“是的，领导是不是比较关注华为？”

客户：“他们现在做得不错，大家都关注。”

销售：“不知道最关注华为的哪些方面，我可以整理一些资料带过去。”

客户：“好啊，我最关注的包括……”

这个案例中，销售踩住了一个话点：华为。我们在训练中发现，每当出现这样的话点时候，销售往往都踩不住，比如，他们会这样说：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“华为是我们客户，我这次给您打电话的目的就是想了解一下你们规划的情况。”

（5）及时结束（上表20）：

一旦客户答应见面，就不要再啰唆了，直接表示感谢，结束对话，避免夜长梦多。万一客户没答应见面，立刻向客户索取微信号或者QQ号，否则，联系可能中断。

以上20个技巧，都可以一定程度上提升约访成功的概率，当然还有其他一些技巧，比如转介绍，如果你有熟人转介绍，这是最简单的方式，销售人员一般都会利用，不详细说了。

需要说明的是，一个脚本或者一个电话不需要具备以上所有的条件、运用所有的技巧。无论是文字还是通话都不需要那么长，否则就违背了简洁原则。也正因为如此，需要你对脚本字斟句酌，同时，脚本不是一成不变的，而是根据不同的角色、不同的客户、不同的行业进行准备。随时修改脚本需要列入你的日常工作计划中。

另外，撰写电话脚本的时候，不要按照文字示例中的脚本去写，模板只是为了说明技巧，观察发现，销售脚本写得越好，越不注意倾听客户说话，他一定要把电话脚本里的话念完为止。所以，我们的建议是：写几个关键词或者句子即可，不要写话术。

第二节　激发兴趣

约访是敲开门，敲开门的第二步就是站住脚。站住脚的核心是激发出客户对购买的兴趣。就像恋爱之前总要有个暧昧阶段，眉来眼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

去、暗送秋波，不能一见面就要求人家做你的女朋友（见面就掏产品）。

这个阶段很容易和开发隐性需求相混淆，虽然这个阶段确实可能需要开发隐性问题，但是开发隐性问题的目的是为了建立优势，是客户给你一些需求；而激发兴趣是你给客户一些需求、动机、期望，试探客户的兴趣点在哪里，和挖掘需求是完全不一样的。

一、激发兴趣的目的

所谓激发兴趣就是让客户意识到他应该采取购买行动了。但是它并非是全面的激发需求，而是找到几个容易引发客户行动的问题或目标，并利用个人动机，让客户感觉到应该认真考虑是否要解决问题。抓住机会了，就像点燃了一个导火索。激发兴趣的目的主要有三个：

1.引起客户关注：所谓关注不是指关注你，而是关注他面临的现实状况，尤其是问题和差距，以及这些问题、差距带来的痛苦或机会带来的企图心。

2.启动问题评估：也就是要启动整个采购周期，点燃炸药包。注意这里不是指进入方案评估阶段，而是让客户考虑问题带来的痛苦和花钱带来的痛苦之间的关系。

3.建立销售人员与需求之间的联系：一旦最终形成需求，让客户意识到要联系我。

简单来说，激发兴趣就是建立销售人员、客户和需求三者之间的链接关系。注意，这里有两种链接要做，一是客户与需求之间的链接，二是客户与你之间的链接。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

二、激发兴趣的四个触发器

我们前面说过，商机的定义必须是客户的某个人对你有兴趣，这个人最好对未来的采购有一定的影响力，也就是说他可以一定程度上启动采购。这个角色的位置不会太低，这个阶段的工作完全是面对一个具体的人展开而不是一个组织。销售永远无法面对一个组织展开工作。

其次，激发兴趣并不是把你的产品和方案展现给客户看，这是快消品的做法，在B2B销售领域，客户只会因为自己的原因而购买，不会因为你的原因而购买。所以你要激发的是这个角色内在的一种渴求，形成购买。

关于内在渴求，我们可以找到很多，每个单子的每个角色，每个角色每次采购都可能不同，举几个例子：

保持权力	增强自尊	避免失败
控制他人	感到更安全	失去信任
更加安逸	优秀的表现	失去名声
保持现有职位	被看做是领导者	失去工作
提高技能	独一无二	一直很焦急

这种内在渴求我们叫做动机，关于动机下一篇会详细讨论。

最后，激发兴趣点到激起即可，你只需要点燃导火索，而不要指望碉堡立刻炸掉。所以，不要没完没了，给客户留个念想就可以。

常见的可以激发起客户对购买渴求的心理活动主要有四种：恐惧、好奇、压力、炫耀。而所谓路径设计是指如何触发这四种心理活

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

动，以达到启动采购的目的。接下来，我们结合这四种活动，设计四种触发器模型。

1. 恐惧

销售中所说的恐惧是指对未来可能造成的损失的担忧。对于很多客户来说，这就是钱上的损失。人们更关注潜在的损失胜于关注潜在的收获。所以，从钱上触发恐惧，往往是非常好的方式，对损失的分析是触发器之一。我们通过一个案例说明恐惧触发器的设计技巧，这是一个猪饲料销售的案例：

大猪阶段每头猪采食量约6斤，成本约9元。每迟10天出栏要多花90元饲料成本，迟20天就多花180元。你们猪场按照存栏量500头计算，推迟出栏造成的损失就是500头×180元=90000元，仅此一项就是9万元的损失。一年按2.2次出栏率算就是近20万的损失。

同时，大猪每天维持体能约需2.5斤料，至少4元成本，每迟10天出栏要多花40元饲料成本，迟20天就多花80元。500头猪就是4万的损失，两样损失加起来就是24万，这些投入就是您丢掉的纯利润。

你想想咱们猪场这么多年了，光这项的损失有多少了，而且你们未来三年计划猪的存栏量要达到1500头，所以这个数还要乘3，这是近40万损失，这也只是冰山一角，其他诸如种猪、租金、管理、维修等各项成本都还没考虑。

这是一个典型的恐惧触发器，包含了以下的技巧：

◎　货币化：对于损失，如果仅仅笼统地说“推迟出栏会浪费钱”，客户感觉就会差很多，而如果把损失以具体的钱数表示则会惊

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

醒客户，“货币化”比非货币化对客户的刺激要大得多。很多人认为自己的行业特殊，很难货币化，其实几乎没有行业不可以这样做，无论是管理咨询、五金工具、建筑设计装修、硬件软件都可以。我们会在第四篇《创造价值》章节里详细描述数字化、货币化的过程。

◎ 个人化：一定是当前客户角色关注的，上边这个例子对猪场老板是有用的，如果是对饲养员或者兽医，这就没什么意义，就需要找到他们关心的东西，比如工作量的增加、病死率等等。

◎ 出其不意：触发器涉及的内容最好是客户没有意识到的，这才能刺激客户，预料之外、情理之中的损失是最好的导火索。

◎ 考虑过往：把时间向前推，把他们曾经的损失表现出来。

◎ 考虑趋势：不要仅仅计算当前的损失，还要考虑他们未来的损失。

◎ 考虑未知：未知的损失比已知的损失更让人心有余悸，如果一个人怀疑自己有病去查体，他看到查体报告之前比看到结果之后更诚惶诚恐。所以，当你谈完具体的数字后，一定要告诉客户这是冰山一角，还有很多环节会造成损失，至于最终会造成多大损失，自己想吧。

◎ 考虑损失而不是仅仅考虑收益，人们对损失的感觉会更强烈。

◎ 恐惧触发器的对象通常是客户高管，因为他对投入产出是最关注的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2. 好奇

好奇是人的天性，客户也不例外。他们对什么最好奇？答案是：他的同行！百度会对谷歌感兴趣、小米会紧盯华为。因为他们的同行很可能是他的竞争对手，而竞争对手和自己面临的问题往往又非常相似。

好奇触发器的形式，就是第三方案例故事了。第一方是你，第二方是听你故事的客户，而所谓第三方就是故事的主人公，他们通常是你的老客户。

我们仍然用案例的形式来说明好奇触发器的设计原理，下面是一个好奇触发器：

我们有一家客户，也是一家药厂，主要做避孕药，老板是一位精明的女士。药厂每个月都要采购包装盒，就是常见的那种药盒子。医药制品对包装要求都是非常严格的，所以采购价格也不菲，每个月采购费用大约是110万左右。

为了降低采购成本，他们使用了一种新的采购模式，叫“反拍卖”采购。大家都知道拍卖是向上叫价，你出1万，我出1.5万。但是反拍卖则相反，利用一款基于互联网的软件产品和相应的拍卖技巧，让供应商竞相降价，一家供应商出价1万，另一家就是8千，以此类推。

第一次使用这种模式，单月的采购价格竟然降到了65万！老板和采购人员分别在自己办公室的电脑上观察供应商的反应。结果一出来，女老板立刻就冲进了采购部，看着一屋子急于辩白的采购人员，女老板没有责怪他们，而是反过来安慰他们：“我们从前价格高，不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

是因为你们工作不力，而是因为没有相应的工具。练拳的没法和拿枪的打，大家不用有什么负担，把工具用好就行了。”

我们接下来分析一下好奇触发器蕴含的技巧：

◎　新奇性：既然是故事，就必须有吸引人的地方，所谓新奇就是有包袱，还要抖响，于无声处听惊雷。可能你觉得这很难，其实几乎每家公司都有很多这样的故事，他们往往藏在老销售甚至是老板的脑海里，只是大部分人不是有意地去使用。这是公司的财富，需要整理挖掘出来。

◎　业务关联：讲故事不是讲《山海经》，它的落脚点一定是客户的业务，如果能与客户当前最关心的问题建立链接那是最好，业务关联是讲故事的目的所在。在上述案例中，业务落脚点是成本节约。

◎　与销售的相关性：第三方案例当然是你做的案例，这个故事里必须为自己安排一个角色，比如你的产品、方案、公司、技术人员等等。上述案例中是“反拍卖”这个软件产品。

◎　完整性：故事要有人物、事件，如果可能的话，还要有情感。不过，最好的故事都是能引起人们思考的故事，有思考才有兴趣。

◎　原发性：这个故事里的第三方客户公司以及他购买的你的产品这件事必须是真实的。细节可以适当虚构，比如上述案例中，女老板当时的反应等等，主要是为了增加故事的吸引力。

◎　个人化：这和恐惧触发器是一个概念，一定与当前客户角色关注的业务或者问题相关联。上边的案例讲给老板听可能很好，讲给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

采购听会被打一顿。

好奇是销售中最安全、最常用的触发器，除了我们上边谈到的奇闻逸事这样的故事以外，还可以进一步将它标准化，这样可以快速地设计很多触发器。接下来我们谈一下如何标准化。

很多公司都会有成功案例集，这是讲故事的重要素材。不过很多公司的案例集都像大会演讲稿，过于书面化，这就给客户带来了阅读障碍。谁愿意耐下心来看一篇咬文嚼字的广告呢？而且这样的案例集还有一个大问题：不宜传播。越正式的东西大家越不愿意宣扬，要想宜传播必须故事化、口语化。你让大家会说，大家才会愿意说。

一个好的客户案例应该包括四个核心要素：客户遇到了什么问题，你是怎么解决的，解决了以后给客户带来了什么利益，客户对此有何感想。这四个要素基本囊括了客户关心的主要方面。当然还可以有些别的东西，比如客户背景、行业分析等等，但一定要分清主次。

有了素材，接下来就可以编故事了，大家先看一张表：

第三方客户公司名称	我们从前有一家客户叫万维机械
行 业	非常典型的机械行业，主要做汽车配件经销
接 触 点	去年七月份，我们在去做拜访的时候，和他们的采购经理做了一个交流
背 景	他们的采购经理对公司业务非常熟悉，同时他们公司业务量这几年增长特别快
转 折	但他们财务经理当时对管理当的中几个问题特别苦恼
存 在 的 问 题	1. 异地库存的管理
	2. 人员素质问题
	3. 仓库库位问题
我 们 帮 助	大家共同努力，这几个问题都很好地解决了
你 是 否 也 存 在	我看你们和他们行业类似，不知道碰没碰到类似问题？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这是一个挖掘客户需求的故事模板，也是一个标准的故事架构，当然只是骨架。接下来我们对这个骨架做一下详细的拆分：

◎　第三方客户名称

这里的名称一定要真实，但“真实”并不一定是指你亲自做的项目。凡是你公司的项目，你都可以大言不惭地归到你身上来，这算是善意的谎言吧。之所以要用真实的名称，主要是让客户觉得可信。如果简单说“我们有一家客户”，这样的语言不容易让客户信任，越具体越让人信任。

要做到这一点，就要求销售人员必须熟记自己公司的成功案例。仅仅看公司案例集还是远远不够的，最好的办法是详细向案例的当事人（也就是销售）了解具体情况。不仅仅要了解业务的具体情况，还要了解整个过程的发展情况。情况了解透了，案例就属于你了。

◎　行业

我们在前面谈过，客户会关注同行做什么，很多老总宁愿相信竞争对手老总说的话，也不愿意相信自己副总说的话，所以你的第三方客户最好是和面对的客户是一个行业。

◎　接触点

接触点是指何时、何地与客户何种角色进行接触的。当然时间地点未必那么较真，但是人物一定要准确，尤其是人物的职务要突出。之所以这样，不仅仅是为了故事的真实性，而是要把故事里的人物和现在的客户角色建立链接。这个和行业类似。生产部长关心另一个公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

司的生产部长，财务经理对另一个公司的财务经理充满好奇，人们都在关心自己的同行做什么。

◎　背景

这里的背景是指第三方客户公司的背景和具体客户角色的个人背景。目的一是增强故事的真实性，二是为接下来的问题做铺垫。

◎　存在的问题

这是整个故事的关键。这里的问题不是随便说的，也未必一定是第三方客户存在的，但却一定是你精心准备的。它来源于两个方面，一是当前客户所在行业最可能遇到的问题，二是你已经侧面了解过他们确实存在这样的问题，却又不能直说。这和前面约访的问题描述很相似。

◎　我们帮助

这里要描述的是刚才提到的问题是否解决以及如何解决的。如果是单纯地挖掘需求，不建议销售人员详细地解释如何解决的，最好简单带过。比如这样说：“这三个问题我们帮他很好地解决了。”

如果客户关心，他就会询问解决方法，这样就能试探客户可能关心的重点。一般情况下，客户首先询问的问题，通常是他现在最紧迫的问题。

◎　你是否也存在

基于国人含蓄的特点，这句话不一定张口问，通过察言观色也能知道答案。当然，如果客户比较坦诚，或者你们已经建立了信任，那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

就大胆地问。别人都已经存在了，他即使存在，也不会觉得没面子。

关于好奇触发器，要特别注意四个方面的技巧：

◎ 刺激性问题：问题尽量采用刺激性问题，所谓刺激性问题是指对客户个人有影响而客户不太容易发现的。这种问题不太好设计，我们在《创造价值》篇里详述。

◎ 提供部分信息：现在处于激发兴趣的阶段，不需要说得特别详尽。比如，类似的话：“这个问题从多个方面入手解决，当中很多波折，将来有时间，我再给领导详细汇报。”

◎ 冰山一角的价值：如果你需要谈到价值，先举例，然后再加一句话：“这些只是一部分好处，其他还有很多。”给客户留下想象空间，要比把话说尽更好。

◎ 共同完成：当说到你帮助客户解决了问题的时候，最好说成是大家共同完成的。这不仅仅是谦虚，而是要把客户拉进来，客户参与越多，积极性就会越高。

3. 压力

压力是指工作压力，也就是说工作对客户具体角色所带来的困扰，比如加班增多、常被投诉、被老板责骂、经常出差、工作难度加大等等。与恐惧不同，压力更多地着眼于个人动机，尤其是动机中负能量的部分。压力触发器的设计技巧就是找痛苦、做对比，让客户看到前后差异。举个例子：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（针对仓储部经理）财务部上了软件之后，只需要点两下鼠标，他们的账就核算完了。但是他点鼠标，你得去盘两天库才能和他的账对起来，而且累死累活也未必能对好。所以，最好的办法是他点鼠标，你也点鼠标，大家都轻松。

（针对财务经理）老板天天要各种报表，他要你就得给。他说句话很容易，但是你做个报表就累了。他一句话，你忙三天，数字弄错了还被老板骂。所以，干脆把老板常要的报表设好公式，直接从数据库取数，他要报表，你就按鼠标，老板还觉得你业务精通。

分析一下压力触发器的技巧：

◎　触发点：压力触发器可能是最容易设计的触发器了，因为客户角色面临的压力实在是太多了，最经常的着眼点是减少工作强度和降低工作难度。比如设备返修率低、系统操作方便、送货不易出差错、减少同事的抱怨等等都可以。

◎　对比：主要是对比问题解决前后对客户角色的具体影响。先说之前多苦多累多委屈，接着谈之后多美多闲多轻松。

◎　个人化：压力一定是针对当前角色的，别人的压力没人关心。要强调对个人的影响，而不是对组织的影响。这种压力来源于具体的工作，不要搞些高大上的东西，比如影响前途了、阻碍发展了。这样显得太虚。

◎　场景化：既然是工作中的压力，最好再把客户拉回到工作场景中去。所谓场景化，就是说明事件、角色、行动、问题、办法五个要素。在做什么事情的时候、什么样的人会采取什么行动、这些行动会遇到什么困难、并且在场景中如何解决这个困难。比如在接到紧急

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

订单情况下（事件），车间主任（角色）调整车间工艺（行动）会浪费很多时间（困难），而采用模块化的工艺转化方案（办法）会大大节约时间。

◎ 压力触发器通常对客户的中层、基层比较有用，尤其是产品的使用者。他们天天被问题纠缠，所以很容易产生压力，也渴望摆脱压力。

4. 炫耀

所谓炫耀不是销售人员瞎吹，而是给客户可以在组织内部露脸的机会。当客户意识到做某件事情可以获得更多关注的时候，他采取行动的可能性会大大提高。

一般人要想在单位露脸通常有两种路径，一是做出业绩，这太难了；二是经常性地向领导提出创新性的建议，以便引起领导关注，这就容易多了，所以这是炫耀的一个切入点。用案例说明：

（对仓储主管）你们可以建立一个呆废料定期清理制度，把每个季度盘点后找出来的呆废料列成一张表，放到公司的内网上，鼓励公司内部各部门和分厂来领料。每领走一件，就标志出来，领导们天天可以看到公司的呆废料有效利用甚至变废为宝，肯定会高兴。

（对培训主管）管理培训如果想看到结果，我们的建议是一定要让公司高层和部门经理参与进来。不仅仅是让他们听课，更重要的是让他们参与培训的课程设计、在培训中贡献自己的智慧、培训后作为考官考核学员。只有这样他们自己才能学会，也才能使用培训的结果。让他们知道，你想要结果，你必须参与、必须行动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

技巧分析如下：

◎　关注性：既然是炫耀，一定要选择让更多人或者更重要的人可以看到的事情。

◎　易操作性：炫耀这事不可能搞得特别复杂，太复杂了没法操作，最好能够立竿见影。当客户意识到轻而易举的时候，他的动力才会产生。

◎　关联性：制造炫耀的提议一定是引出业务关注。有业务关注才算是激发兴趣，否则就成了提供创意了。仅仅提供创意，与客户的黏性就会降低。

以上是激发兴趣的四个触发器，恐惧就是做算术题、好奇就是讲故事、压力就是找困扰、炫耀就是给提议。需要说明几点：

◎　四个触发器未必要单独使用，可以随意组合，你讲了一个故事（好奇），然后再算道数学题（恐惧）也许效果会更好。

◎　四种触发器应用了四种心理学效应，这不是全部，还可以应用很多的东西，比如冲动、贪婪、懒惰等等。我们曾经帮助客户设计过多种类型的触发器。

◎　激发兴趣永远要关注具体的客户角色，没有针对企业的触发器，只有针对个人的触发器。

◎　所有的触发器都是为了引出后继的需求，所以一定会有业务相关性。是因为饿所以才吃饭，不是因为你是大厨就一定要就餐。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

激发兴趣是一个过渡点，它介于问题到目标之间。只有客户有目标的时候，才可能买东西。所以，这个过渡点在很多时候至关重要。这个点要发现客户的痛苦和企图心。

激发兴趣听起来似乎只对那些锦上添花的产品有必要，所谓锦上添花就是可买可不买，比如软件、培训、咨询等等，而对那些雪中送炭的产品没必要，比如盖大楼需要设计、造汽车需要钢铁等，还需要激发兴趣吗？

其实不然，首先激发兴趣是面对客户的业务，而不是你的产品。比如建筑设计，你激发的是更高的容积率、更科学的布局甚至如何成为地标工程，而不是激发对图纸的兴趣。

其次，你需要激发出客户对你的兴趣，同样是设计院，为什么是你。当然达到这个目的的方法不是自吹自擂自己的优势，而是通过触发器触发客户的个人动机。

只有一种情况下不需要激发兴趣：客户已经对你有兴趣了，把你列为第一候选供应商。与《匹配线索》的状态划分相关联，我们可以清楚地看到它们的对应关系：

◎ 问题型线索：好奇触发器、压力触发器。

◎ 痛苦型线索：恐惧触发器、压力触发器。

◎ 竞争型线索：好奇触发器、炫耀触发器。

◎ 排斥性线索：炫耀触发器。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当然，上面的这种对应关系并非严格一一对应，和你的触发器内容有很大关系。

第三节　建立信任

激发兴趣是为了站住脚。接下来就要进入留住心的阶段。所谓留住心当然是要建立起一种信任感。而在销售中，所谓信任就是让客户感觉自己的利益有保障。这一步只是建立信任的开始，请注意，信任的建立是一个长期的过程，任何时候都需要建立信任。而建立多大的信任和你卖的东西的价格有关，越贵的东西需要建立信任的程度就越深。卖多少钱的东西，建立多少钱的信任。

拜销售前辈们所赐，客户对销售基本都是有罪判定了，我们建立信任根本不是从0开始，而是从负数开始，你只要说自己是销售，就基本等于说自己坐过牢。

另一方面，防范心理是人的本性。两个陌生人初次交往时彼此都会有紧张感，这种感觉可能来源于动物本能，当然也会发生在你和你的客户之间。当你的客户初次见你的时候，一些人的本能的反应是：你会害我。

两方面相加，难度可想而知。但是再难也得做，这个阶段要做的就是解除客户的戒心，让客户获得安全感。销售要做到的是让客户认为你不会害他，甚至可以帮他。

也有对你有利的方面，因为客户也要买东西，卖东西是销售的任务，买东西是客户的任务，所以某种程度上他也不得不和你打交道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

很多时候，你俩都有想法彼此靠近。

所以你的任务就是降低关系紧张感、提高客户对完成任务的紧迫感。这意味着在与客户交往的过程中，你能尽早与对方进入实质性的业务讨论阶段。这就是本阶段要完成的任务。

为了完成这个任务，我们设计了五种技巧。接下来逐一分析：

1. 充分的准备

想象一下，如果你和一个女孩第一次见面，你对她喜欢吃什么、喝什么、兴趣爱好都了如指掌，是不是容易引起她的好感？销售也一样，如果客户感觉到你对他的行业、公司比较熟悉，就比较容易建立起信任感。

反之，如果你见客户的时候总是问他一些很基本的问题，比如公司有多少人、生产什么产品、效益怎么样等等，他会本能地抵触你。客户没义务回答对他没有好处的问题。

所以，见客户之前，尤其是第一次见客户的时候，需要先了解一下客户的基本情况，包括：客户的主要业务范围、产品和市场情况、客户的客户、客户的主要竞争对手、尤其是客户的竞争对手使用你的产品的情况，客户内部的采购习惯和流程等等。如果是复杂产品，最需要提前了解的就是客户的行业状况，任何客户都不愿意和一个外行瞎掰。

获得这些信息的途径也很多，除了网站外，一个好的方法是找到和客户做过相关业务的人了解情况。比如卖饲料的（客户是猪场）可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

以先问一下卖疫苗的、卖软件可以先问一下卖硬件的、卖配件的可以先问一下卖另一种配件的。

2. 职业信任

当客户意识到你是一个靠谱的人的时候，容易建立信任。所谓靠谱就是感觉你很职业。所以，要学会把自己装扮成一个很职业的人。销售某种程度上就是一个很“装”的职业。职业感要从礼仪着装、言谈举止等方面去体现。但是销售不是模特，他的这些行为都是为了建立信任，没必要把自己搞成一个外交家。接下来说几个特别需要注意的地方：

◎ 着装

有人认为销售着装的原则是与客户近似。比如，和车间主任打交道，就穿得像个工人；和政府官员打交道，就要穿得像个干部。价值型销售不认同这种观点，反而认为要适当建立起相对于客户的一种势能。所谓势能是和客户的着装有一定的落差，比他穿得好一些是正常的，让客户对你有一种羡慕的感觉。所谓羡慕就是游击队看到正规军的感觉，而不是屌丝看到土豪的感觉。这种落差会成为你最后高价格成交的因素之一，客户会为你的衣服买单。穿不穿西装，一个100万的单子可以差20万。穿西装。100万可以接受；穿汗衫，80万客户都很难接受。

穿衣服的原则是三个字：深、正、简。所谓正就是着正装，当然未必一定穿西装，所谓深就是正装的颜色最好偏深色，因为深色是一种信任色。大家可以看看银行里的职员都穿什么颜色的衣服，又是因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为什么？所谓简是指身上颜色搭配不超过三种，包括领带，别把自己搞得像个鹦鹉。

穿正装还有一个好处，就是你可以较为正式地说话。人都是活在衣服里的，穿什么衣服就用什么方式说话。而价值型销售希望你尽量用正式的方式说话。

另外提示两点，一是一定不要穿白袜子，那是运动范儿不是商业范儿；二是腰里一定不要挂东西，哪怕你开奔驰见客户，也不要把车钥匙挂在腰间。

◎　记录本

销售手里的道具很少，记录本是最重要的一个。不带记录本见客户和没穿衣服见客户没什么区别。

记录本一定要大，别很猥琐地拿着小学生作业本见客户。在正式场合，只要进入正式的谈话，就立刻掏出来做记录状。一定要让客户看到你在记录，这样做的好处是让客户有被尊重的感觉，而且本子越大，越显尊重。客户一旦有了这种感觉，就可以多谈些正事了。

◎　确认

确认是非常显示职业的一种提问模式。只要客户说一大坨话，你就立刻开始确认。确认方式可以是这样的：

“领导，我理解您的意思一共分为三个方面，分别是1.……，2.……3.……。我理解您的意思对吗？”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

与客户沟通完毕，结束谈话之前，一定要再总结一次："王经理，结束之前，我总结一下我们这次交流的内容。我们这次沟通，一共确定了三件事情，分别是……。您看还有遗漏吗？"

确认式提问，我们下一篇还会详细地介绍。多用确认式提问可以让你显得很职业。

上边所谈的信任技巧看起来很简单，但是请不要忽略它的重要性，尤其是老销售。在心理学上有个沉锚效应，是讲客户会固化对你的第一印象。他第一次看到你是什么样，后面见你都是那个样。你永远没有第二次机会给客户留下第一印象。

3. 专业信任

比职业信任更重要的手段是专业信任。人们倾向于信任一个专业人士，所以销售还要扮演一个专家的角色，当然最好的方式是你真的是个专家。

所谓专家不是指对自己的产品有多了解，或者懂多少技术，而是指对客户业务的理解。这在价值型销售里始终是最重要的基础，没有之一。

当我们说"专业信任"的时候，是指利用专业赢得信任，通俗一点说就是通过有意识地显摆自己的专业能力与客户建立起信任感。所以在这里我们要研究如何不露痕迹地展示自己的专业能力。

◎　介绍

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

和客户见面总有一个自我介绍或者介绍团队的过程，这是一个展示专业的好机会。

先说团队介绍，销售在这个过程中最容易犯的错误是过度谦卑，动不动就说：“这位是我们公司小张，那位是我们公司小王，我是小李。”三个小朋友要和客户好好聊聊，你说客户什么感觉？

正确的方法应该是首先塑造你的团队成员，比如这样说：

“孙敏经理是我们的高级顾问，参加过多个大项目的实施，担任过华为、中石油项目的实施经理。这次能把他请过来挺不容易，因为他不是在出差就是在出差的路上。”

“张经理的客户在我们公司被定为战略客户，老板有令，有时间要支持，没时间也要支持，所以，我必须来。”

介绍团队要用全称，带职务，重点是还要落实到这个角色可能对客户带来的好处上。说明经验是突出专业的重要手段。不要在正式场合突出毕业院校，这会给客户一种炫耀的感觉，但私下场合可以。前提是你毕业的院校拿得出手。

团队介绍可以相互吹嘘，但是自我介绍就不好这样做了，也有解决办法，就是在谈话的过程中，“无意间”露出类似这样的话：

“我在xx行业工作12年了，这种问题碰到过多次……”。

用你的资历突出你的专业。

◎　案例

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

另一个可以不露痕迹地凸显你专业的方式是介绍你曾经参与的案例。这种方法老少皆宜，因为有些新销售资历太浅，不太好表述资历，而案例就没这种问题了。你可能没参与过什么案例，这里可以说点善意的谎言，只要是你所在的公司参与过的，都可以算到你头上。比如这样说：

“你遇到的这个问题，我在参与UPS物流项目建设的时候曾经遇到过，他们的问题和你很相似，当时的情况是……，我们提出的解决方案是……。”

背上两个案例，客户就觉得你专业了。

如果要使用这个技巧，销售人员需要更多地了解公司已经做过的案例。不是简单地知道名字，你需要知道的情况包括：案例背景、客户需求、解决措施、相关客户角色等，越详细越好。注意：可以不是你做的，但是一定是公司做的，否则就露馅了。

◎ 问具体的问题

大家看一下以下两条销售向客户提问的模式，哪种更显专业：

（1）“你们对物流有什么要求？”

（2）“贵司的货物是PCB上的铜箔，在干线运输中需要恒温23度以下，湿度65以下，以免被氧化。在这种情况下，车辆怎么配置更好？”

不出所料的话，你会选择第二条。问题问得越具体，就越显示专业。问得越笼统，越大而无当，越暴露自己的愚蠢和无知。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

问笼统的问题是新销售或者售前顾问最喜欢犯的错误，因为容易问，可以脱口而出。而越具体的问题越难问，需要销售真懂行，还需要提前准备。如果不懂怎么办？很简单，部门开个会，每个人设计三个具体的问题。大家一凑，一个“专业提问库”就产生了。如下所示：

问题类别	提问的详细内容
销售拜访	拜访是销售最重要的动作，而拜访准备又是最容易被忽略的步骤，你们的拜访通常会准备哪些东西呢？
危险品运输问题	在国外我们的产品属于普货，但在国内可能属于危险品，如何在国内也按照普货出口？
原产地与优惠关税	贵司从瑞士进口的马达，瑞士供应商会提供“原产地证明”或“原产地声明”么？如果有提供，根据《中瑞贸易协定》，可以享受哪些优惠政策？
客户商品编码	贵司产品的 HS · CODE 有确定么？或你的 HS · CODE 有哪些？

剩下就是背诵的问题了。强调一句，提问的目的不是要答案，而是显示专业。之所以用提问的模式，是为了让客户更容易接受。

◎　用排比句

想象一下，如果销售这样说话，客户会有什么反应：

“采购计划不落实，从我们的经验上来看，主要在四个方面：一是买了不用，二是采购需求搜集不准，三是对采购单位乱采乱购缺乏奖惩机制，四是采购部门缺乏采购提前期的管理。”

试验证明，大部分情况下，客户都有提笔记录的冲动，这就是利用排比的力量。类似的表述也可以更简单，比如：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“成本降低来源于三个方面：计划协同、运输设计、库存控制。”

利用连续的、并列的句式冲击客户的思维，很容易建立起专业形象。但是这种说话方式难度其实很高，因为这是实践、思考后的一种高度提炼，靠“装”是很困难的。

所以建议大家平常脑子里储存一些这样的语句，而且没事就在脑子里一遍遍地过，必须达到脱口而出的程度。

◎　引用数字

引用数字越精确，越显得严谨和专业。比如类似的说法：

◎　采用安全库存管理，平均库存占用降低14%到21%之间。

◎　从统计来看，23.5%的火灾是电缆的材料使用不当造成的。

◎　43.6%的销售人员离职是因为和自己的上司有矛盾。

销售人员需要有意识地记住一些关键数据，和客户交流的时候可以信手拈来。某种程度上，销售要养成用数据说话的习惯。

4. 利益信任

两个陌生人见面，一个叫客户、一个叫销售，想想那个叫客户的家伙凭什么会觉得那个叫销售的家伙是个好人？他是怎么看出来的？

他需要看到什么，我们就做什么证明给他看。研究证明，客户对“好人”的认识来源于销售对其利益的关注。当你表现出对客户利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

益关心的时候，客户就觉得你是好人，就会相信你，这个世界就是这么简单。

所谓表现出对客户利益的关心，关键点是三条：

◎　倾听出客户真正的关注，可能是个人的，也可能是组织的，但是最终一定是个人的。因为无论客户谈的是什么内容，只要他特别关注，一定就是对他个人影响很大的。后面藏着动机。

◎　针对他的关注，展开深入的谈话。他关注什么，你就要深入地了解，当你表现出积极地关注的时候，信任就开始建立了，千万不能忽略。最怕的就是他解释完了，你开始介绍产品，这是作死的节奏。

◎　这个阶段最好是表现关注，而不是直接满足关注。因为大部分的满足都是有成本的。转化商机阶段销售不宜投入太多的成本，谁知道后边会不会肉包子打狗呢。即使想满足，也要尽量提供软价值。

如何知道客户的关注呢？仅仅靠倾听还远远不够，必须学会预测，这就是著名的“杜斌方法”。所谓杜斌方法是由Wilson Leaning公司发明的，应用也不复杂，分为几步：

◎　见到客户之前，销售人员预测一下客户可能会提什么问题。提前预测出7～10个可能的提问，而且要给出答案（不一定写出来，但要想清楚）。

◎　说明客户为什么会关心这个问题，也就是问问题的原因，当然这里只是猜测。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 到了客户处，不问先说。比如这样说：“来的路上，我一直在想，我应该如何理解你这个项目呢？”因为你事先猜测过，所以，说到客户心里去的可能性很大，客户立刻就有一种被关注的感觉。

杜斌清单，举例如下：

序号	客户的提问	提问此问题可能的原因
1	你和其他公司比有什么优势？	从差异性中找到对自己的价值
2	你们能做到98%的准确率吗？	必须满足公司的要求，压力很大
3	你怎么理解我们这个项目？	听取多方面意见，避免风险

可能有人会说这上哪猜啊？太难了，猜不准。其实从测试和观察来看，猜对的概率还是非常高的，平均在50%～70%左右。杜斌方法的关键是让你强制性地以客户为中心思考问题。我们的经验是猜到并不难，难的是销售人员根本不去猜。换而言之，你只要猜，猜对的概率就会超过50%，除非你是新销售。

但是，大部分销售人员都是去了再说，根本不会事先准备，更不会不问先说了，这就失去了一次最好的建立信任的方式。另一个常犯的错误是：销售总认为客户特别关心供应商，关心供应商的产品，关心供应商的价格，关心供应商的服务。其实客户只关心自己，他也许会问你这些问题，但是你要想清楚，他问你这些事背后的含义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

从我们对上百个销售团队的测试来看（他们来自于各行各业），客户最关心的问题中排名前三的分别是：

◎　“你有没有同行业的样板客户？”：这个问题背后隐藏的动机是客户不想做小白鼠，在考量你的行业经验。这时销售不是仅仅说出样板客户的名字，更重要的是展示对客户行业的理解。

◎　“你和对手有什么不同？”：这个问题背后的逻辑是考察你的不同对我有什么更多、更好、更重要的价值。你可千万不能直接吹公司，一定要找到客户的关注点再回答。

◎　“你是如何理解我们的项目？”：这个问题背后的动机是：通过考察你是否有所准备来验证是否真正关注我，抑或你只是想卖东西给我。提这个问题的客户常常是项目型采购。类似的还有：“你了解我们公司吗？”，“你知道我们和别人有什么不同吗？”，“你知道我们这次采购的目的吗？”等等。

对于如何表现出对客户利益的关注，你可以考虑与客户交流以下问题：

◎　提供独特而有价值的见解，每个销售都应该有几个客户没关注到的关键问题；

◎　明确地与客户交流采购本身的复杂性、客户在采购中应该注意的地方；

◎　谈客户所在行业的发展趋势，机会点等等；

◎　帮助客户分析各种方案的利弊；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 帮助客户在微信、微博等各种自媒体上做宣传，也可以公司的名义做，你经常会看到有些公司的广告涉及自己的客户公司；

◎ 帮助客户提升专业能力，比如让客户参加一些医疗专业会议；

◎ 关注客户的特殊需求而不是一般需求。比如客户对安全的关注度极高，你就在这问题上提供更多的资源，因为这一定和其动机相关。

5. 倾听与提问

假如你感冒了，到医院去看病，你进入了一间诊室，医生看到你鼻涕一把泪一把的，就开口说道：“行了，不用说了，一看就知道感冒了。别急，我给你开几副药，喝几天就好了。”这是第一种情况。

第二种情况是，你进入了第二间诊室，医生抬眼一看，他也知道你感冒了，但是他不说，而是不断地问“：发烧吗？打喷嚏吗？”然后又拿起听诊器装模作样地比划了一通，最后告诉你：“你感冒了！我给你开几副药。”

你信谁？我想大部分都是相信第二个吧。再仔细想想，也许第二个方子和第一个的方子一模一样，甚至第二个还不如第一个，但是人们仍然相信第二个。对于销售来说，信则灵，事实是什么样不重要。这就是倾听与提问的力量。

客户的逻辑是这样的：

◎ 你只有了解了我的问题，我才相信你能解决我的问题；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 我只有详细地说一遍我的问题，你才能了解我的问题；

◎ 你只有不断地倾听与提问，我才能说清楚我的问题。

所以知道了也要问，所谓明知故问。你知道了没用，你必须让客户知道你知道了。所以倾听与提问也是建立信任的一个重要手段。

关于倾听与提问的技巧，我们下一篇详细讨论。

这些技巧都可以让你与客户建立起初步的信任。有了初步的信任，就可以保持一个长期的联系。当然还有一些其他的保持联系的手段，比如定期寄杂志、邀请参加市场活动、请他加入你公司的客户协会等等，此处不一一详述了。

上边几个建立信任的方法不仅仅是用于初步信任的建立，任何时候建立信任都离不开这些手段。其实，信任本来就不是在某一天干某一件事情。只要单子还在，信任就要持续地建立下去。

信任建立起来非常难，但是坍塌很容易。建立信任的过程就是沙滩上盖大楼，需要时时刻刻维持你的信誉。你只要撒一句谎被客户识破，信任就再也没有了。所谓一朝做流氓，十年挂南墙就是这个意思。

最后，信任最开始也许是技巧，但是最终来源于持续不断对客户利益的满足。生意就是生意，必须为客户创造价值才能留住客户。根本没有什么忠诚的客户，只是诱惑不够而已。所以价值型销售始终围绕给客户提供更大的价值展开。

人们一直在谈信任，销售人员经常会混淆“信任”和“关系”这俩词。在价值型销售的语系里，我们对这两个词作一个清晰的定义，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当然这种定义只适合在销售活动中应用而不是社会体系里。

信任：价值传递的桥梁。销售人员利用“信任”传递公司、产品、方案和销售团队对客户的价值，是人类在合作分工中不得不采取的一种被迫行为，更多的时候是为了寻求一种安全感。

关系：用情感绑架换取客户支持的一种销售行为，往往有明确的时间约束性和成本约束性。

价值型销售并不特别强调关系，而是更强调信任，信任也是通过价值建立的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第三章　本篇总结

到现在为止，我们谈完了敲开门、站住脚、留住心三个步骤。最后再强调几点：

◎　转化商机是个重要的关口，是进入销售漏斗的第一步，这一步就像打开了销售漏斗的开关，让线索流进来。这一步做不好，下再大的雨也浇不到你的田。

◎　约见的本质就是用价值换时间。

◎　约见尽量不要提产品。

◎　很多时候，不是客户没兴趣，而是你过早地掏产品直接浇灭了客户的兴趣，就像一盆水浇灭了导火索。

◎　别指望客户会自发地渡过这一关，很少有客户会非常着急地买东西解决问题。炸药包不点燃导火索，最终也会变成文物。

◎　建立信任不是一个任务，而是一种技巧。信任是销售中永远要做的事情，你不可能在某一个时段完成一个叫“建立信任”的事情。

◎　长期的信任来源于你持续提供给客户的价值，提供的价值越多、越持续，信任就越坚固。

◎　信任是沙滩上盖大楼，一砖一瓦地建起来很困难，但是倒塌很容易，需要像管理订单一样管理信任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第三篇　引导期望

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第一章　本阶段工作任务

第一节　引导期望的原则

上一篇是转化商机，转化商机的目的是开启采购流程。站住脚之后就是要沟通了，所以这一篇我们主要谈沟通。

我们知道拜访是销售最重要的动作，沟通是拜访最重要的动作。而沟通是由两部分组成的，一是谈什么，二是怎样谈。这就是我们这一篇的两个主题。沟通的内容就是了解期望、需求、动机，并用提案对准期望；沟通的技巧就是倾听、提问、陈述。

前面两篇是相亲和确立恋爱关系，这一步是花前月下谈恋爱。谈恋爱的核心是一个“谈”字，所以，本篇的主要任务是沟通。这大概是销售每天要面临的工作，也可能是最头疼的工作，因为销售经常把话谈死。比如下面这段沟通（销售提供的方案是数据中心的设备）：

销售：“你们现在用的什么产品？”

客户：“我们现在用的是华为的产品。”

销售：“有什么问题吗？”

客户：“没什么问题，用的还不错。”

销售：“一点需要改善的地方都没有吗？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户："没有啊。"

这还怎么谈？销售瞬间就把天聊死了。销售到底错在哪？这个看似简单的问题，却涉及方案、期望、需求、动机，还涉及提问、倾听、陈述等多项内容，都是我们本篇要谈到的。

本篇是本书的重点环节之一，我们将引入一些新的概念，还会有大量的新方法、新技巧。从某种程度上说，本篇构建了一个全新的销售沟通体系。既然是新的体系，很多销售中的概念就需要重新定义。这些定义可能改变了很多传统销售方法论中的固有意义。当然，改变不是目的，目的是更清晰地认识销售的本质，并以此为基础设计更强有力的销售方法。

本篇是谈沟通，销售沟通的目的是说服，说服客户接受我们的方案和产品。关于说服，我们是按照以下逻辑设计的：

什么样的方案是客户一定接受、绝不反对的？答案是：他自己写的！如果这个逻辑成立，要做的工作就是让客户把销售提供的方案认为是自己写的方案即可。

客户怎么才能认为是自己写的呢？答案是，他输入的内容越多，越认为是自己写的，越有对方案的所有权意识。所以，销售的工作是让客户尽量输入自己的想法。

但是，怎么保证输入的想法一定是销售能够完成的呢？这就需要控制客户的输入，把销售的优势作为客户输入的原材料。

这个逻辑就是本篇的沟通逻辑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

本篇销售技能的设计围绕着四个基本原则展开，四个基本原则构成了本篇的逻辑基础。

1. 原则一：在三维空间里做销售

价值型销售认为单纯围绕客户要求或者客户需求做销售是远远不够的，满足要求或者需求不能让你必然获得竞争优势。在同质化如此严重的世界里，几乎每一家厂商都能满足客户的要求，想从客户要求和产品的对应关系上创造优势几乎不可能。

因此，我们围绕客户的采购逻辑建立了三层架构：客户期望（Expectations）、业务需求（Need）和个人动机（Motivation）。这三层架构合称为销售的MEN模型。

MEN模型组成了一个三维的销售空间。我们反对在一维空间做销售，希望销售至少到达二维空间，更加鼓励在三维空间里展开。每多进入一层空间，竞争力都会有一次质的提升。

2. 原则二：以终为始

MEN模型中的期望是客户认知的起点，但也是终点，它决定了客户所认为的好产品、好方案长什么样。了解期望、通过MEN模型重塑期望，然后重塑期望后的链接产品和方案，构成了一个谈话路线。当然，这个谈话路线不是线性的，但是路径很容易选择和控制。

引导期望就是按照以终为始的原则，聚焦于客户的认知。有了期望，就有了靶子，有了靶子，销售就可以始终瞄准靶子，目标明确就大大减少走弯路的时间和精力。别忘了，通常情况下，销售的大部分时间是都在做无用功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

3. 原则三：共同开发

所谓共同开发，就是指以动机为基础，帮客户塑造期望。包括共同确立目标、共同寻找障碍、共同找到措施。共同就意味着客户输入。

我们鼓励尽量采取共同开发的模式，而不是销售告诉客户的模式。我们将共同开发理解成说服客户的一种方式（《创造价值》篇我们将探讨另一种开发模式）。

4. 原则四：面向人展开

我们始终强调销售是面对“人”展开的，而不是面对事情展开的，销售做一切事情的目的都是为了争取客户某个人的支持，而不是把事情做好，但是销售经常陷入到事情里面去。MEN模型的三要素都是和某个角色的认知有关，是个体的个性化行为，关注MEN可以引导销售更加关注人，而不仅仅是事情。MEN也是“人”的意思，MEN模型时刻提醒你，销售是面对人展开的。

第二节　本阶段工作任务

这一步已经进入到恋爱阶段，恋爱期的少男少女做得最多的事情就是想方设法让对方喜欢自己。但是让对方喜欢自己的前提是你知道对方喜欢什么，然后向她展现你值得她爱。如果你变不成她喜欢的样子，比如她喜欢个子高的，你已经不发育了，你要做的就是让她感觉个矮的才是值得爱的。这一步的主要任务包括：

一、识别客户的期望、需求和动机（MEN）；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

二、在动机的多基础上，引导客户的期望、需求；

三、用提案链接客户的期望。

三阶段的任务，我们可以这样理解：客户想娶范冰冰，你手里只有章子怡。你要做的事情包括，首先识别客户脑子里的范冰冰长啥样。识别之后发现与自己手里的章子怡不匹配（匹配也可能需要引导），于是开始引导客户，让客户脑子里的形象变成章子怡的模样。最后，你告诉客户，我手里的章子怡就是你想要的。

这三阶段的任务，既包含对客户的理解，也包含对客户的满足，是一个非常完整的闭环，符合以终为始的原则。如图所示：

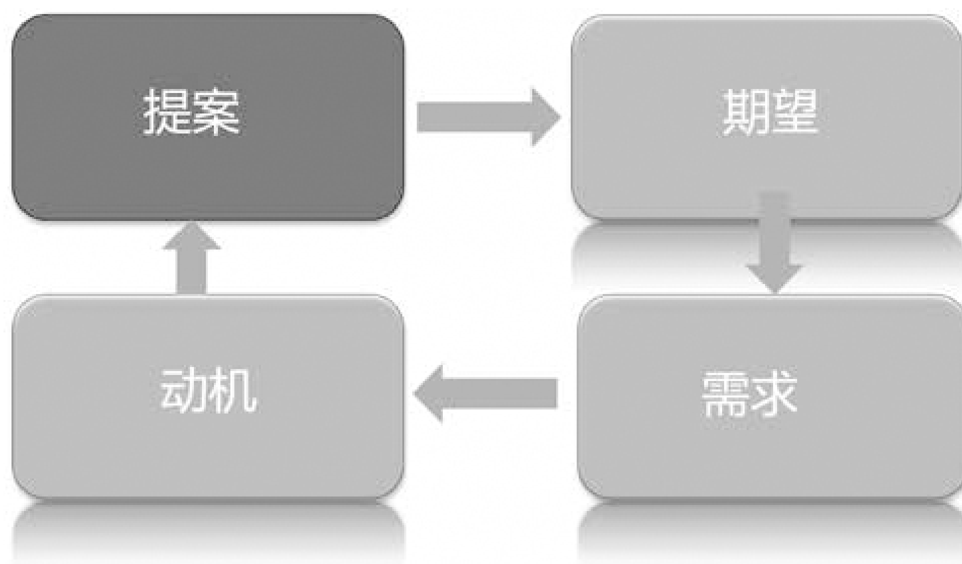


图3-1　价值型销售沟通闭环示意图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二章　认识沟通MEN模型的三要素

第一节　期望、需求和动机：客户采购的三要素

在本篇，我们统一定义和解释三个采购中客户的概念，作为价值型销售设计和讨论的基础。这三个概念分别是客户期望、业务需求和角色动机。从我们的研究和调查来看，在沟通中，只要客户谈正事，80%以上的客户谈话内容都离不开这三个概念。

一、客户期望：采购角色心目中的方案

所谓期望，我们把它定义为：客户参与采购的某个角色所认为的解决方案。

这听起来有些奇怪，客户怎么可能给销售解决方案呢？不都是销售给客户吗？其实这种情况很普遍，几乎每次拜访，客户都会对销售提出各种要求，比如操作简单、质量达到欧盟标准、采用J2EE平台等等，甚至还会告诉你详细的措施，比如要求一旦仓库超储必须短信发到相关责任人手机上。这就是客户提出的解决方案。

期望很可能表现为多种形式，比如，客户要求供应商的某个实施人员进入项目、客户希望供应商的价格要低，这些都是期望。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在销售人员看来，期望通常的表现形式就是对供应商的产品、方案、服务、价格、公司的要求。不过在客户看来，期望是他们自己想出来的解决问题的措施。所以客户的期望不仅仅包含对供应商的要求，也包含对其他方面的要求，甚至包含对自己的要求，比如他们期望自己的老板更多地参与这个项目、让自己的员工接受变革等等，也是期望的内容。销售人员的产品只是这个期望中的一个组成部分，甚至只是一个选项。也就是说，客户的期望里可能包含具体的产品样子，但产品不是期望的全部。也正因为如此，销售可以在更多的层面上为客户做出贡献，而不仅仅是在产品或者服务这样的层面。

客户认为的能达到业务结果的一切手段，都可以理解为期望。大部分情况下，销售人员的产品只是必要条件，而不是充分条件，而价值型销售希望通过更多软价值提供，由必要条件向充分条件趋近。

销售中，客户期望是聚焦点（这和很多人认为的需求是聚焦点不一样），所以我们需要更加充分地理解期望，接下来我们通过一个生活中常见的案例，进一步理解期望的含义。

某君到商场计划为自己买一件风衣，进入商场之后，他找到了一个卖风衣的柜台开始试穿。试了几件之后，觉得其中一件还不错，比较彰显自己的气质。不过，本着货比三家的原则，他没有立即掏钱，而是准备再看几家。

不久之后，他找到了第二个卖风衣的柜台，又开始试穿，他惊喜地发现，有一件风衣穿在自己身上绝对是高大上，甚至穿出了小马哥的风采。再看价格，一万六！这坑爹的价格不是自己能承受的！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

商场里再也没有卖风衣的地方了，他只好又回到了第一次试穿的柜台前，心有不甘地再次穿上了那件开始觉得不错的风衣，不过，这次的感受和上次完全不同，怎么看怎么别扭，不像“小马哥”而像“大衣哥”。于是他决定，不买了！

这个顾客的采购决策过程很多人都经历过。我们来看看他在采购过程中发生了什么。

◎ 他第一次试穿，觉得还不错，他是与什么比较呢？没错，是在和自己脑子里的风衣形象进行比较。在买风衣之前，他脑子里有一张风衣的照片。这张照片也许没那么具体，甚至是模糊的，但是肯定会有。否则，他可能买条裙子回去，因为不知道买什么，所以买什么都一样。而且根本没法判断好坏，因为好坏都是比较出来的。推而广之，我们认为客户在购买之前，头脑中一定会有一个解决方案的影像。

◎ 第二次试穿，还是和头脑中的照片比较，这时头脑中的照片和刚进商场的时候已经有所不同了，可能更加清晰、具体，因为他已经用第一件风衣修正了试穿之前头脑中的风衣。但是他头脑中的这件风衣未必和第一次试穿的风衣一模一样，也许他发现了第一件风衣的问题，比如肩膀上少了个扣子，希望以后试穿的风衣最好有个扣子。肩膀上有扣子的风衣才是客户脑子里的照片。这也说明客户头脑中的这个影像是不稳定的，是可能受外界影响而变化的。

◎ 以此类推，第二次试穿后，第二件风衣又进一步修正和完善了他头脑中风衣的样子，让他一下子对自己想要的风衣的样子更清晰、更具体和更丰富了，而且修改幅度还挺大。虽然由于价格问题，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

他没法接受，但是毫无疑问他是喜欢这件风衣的。这就说明，客户头脑中的影像既可以被你改变，也可以被对手改变。

◎　第三次试穿，因为比较对象变了，他头脑里的风衣已经变成了另外一个样子，是被第二件风衣修正过的，更接近于第二件风衣的样子（仍然未必一模一样）。而面前的这一件和头脑中的样子差异太大，于是他得出了一个结论：这是件差风衣。这说明，当你改变了客户头脑中的影像的时候，也为对手建立了一个竞争壁垒。这个影像是建立竞争优势的工具。

从表面上看，似乎是两件风衣在比较（你和竞争对手之间的比较），但是客户真正的参照对象是自己头脑中的那张照片。伴随着三次试衣，这张照片先后出现了三次，而这三次客户头脑中的照片也都不一样。

客户头脑中的这张照片就是期望，期望是客户判断方案好坏的依据。销售首先要找到这个依据，才能让客户认可自己的方案，否则只能自吹自擂。

而这张照片无论怎样改变，有一点是不变的：客户在追求对自己最有利的方案。他之所以在风衣里加进一些元素或者减少一些元素，无非都是为自己增值。表面上看，引导期望是在忽悠客户，给客户洗脑，但是，在这场战争的大部分时间里，控制者都是客户自己而不是销售，因为客户期望的每次被修改都是因为客户感觉到了价值的获得。或者这样说，对他有利，他才允许销售修改他脑子里的照片。所以，价值永远是客户最终的关注点。价值型销售从来没打算欺骗客户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

关于期望，我们还有几点解释：

◎ 不同的采购角色有不同的期望：

期望既然来源于认知，就必然带有很强烈的个人色彩，同样的事情，不同人的期望可能差别很大。比如，另一个买风衣的顾客可能认为风衣是《黑客帝国》里尼奥的样子。对于客户多个采购角色而言，期望就是盲人摸象，每个人都有自己的看法。每个人的看法也都是局部的。既然不一样，对于多个客户角色参与的采购活动，我们要满足谁的期望呢？答案是：所有人！因为每个人都能让你丢单。

所以销售需要关注每个采购决策角色的期望，尽量满足每个人的期望。而且还可能需要协调多个人期望之间的矛盾，形成对自己最有力的方案。

◎ 期望是不能评价的

销售人员不能评价期望错误与否，因为指责就意味着用销售的期望去评价客户的期望，这就偏离了以客户为中心的思想。销售的期望根本不重要（你认为是什么无所谓，客户认为是什么才是最重要的）。没有傻客户，只有傻销售。而客户之所以有某种期望，是因为这种期望客户认为可以给他带来最大价值，你否定客户的期望就是否定客户认为的价值。虽然你可能是对的，但是没用。

但是，不评价不代表不引导，更不代表不能改变，当销售理解了期望背后的需求和动机的时候，就可以在双赢的基础上引导期望，以便获得竞争优势。

◎ 期望是不断变化的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

从上面风衣案例中，可以明显地看到期望变化的轨迹。在大订单中，这种变化更频繁、更剧烈，甚至会出现蝶变的可能。期望的变化可能来自客户本身，但更可能来自销售人员和他的竞争对手。也就是说，期望可以被改变，也正因为期望可以被引导，销售才有了空间，否则只能是客户要什么你就给什么。

◎　期望不是结果而是措施

期望不是客户要获取的最终结果，价值才是，但是期望是客户认为的获取价值的手段。比如，客户要求设备有两个操纵杆（期望），目的是缩短培训时间（价值）。

期望看不见，摸不到，但是一定存在于客户的头脑中。也因为它是客户判断产品好坏的唯一标准，所以，销售工作就是发生在客户头脑中的一场战争，竞争双方不断争夺对客户期望的控制权。所以销售一定要想方设法描绘出客户的期望。

我们说期望是不断变化的，这种变化有一个趋势，就是从模糊到清晰。我们把这个变化过程又分为两个阶段：要求阶段与措施阶段。

1. 要求阶段

大部分情况下，客户在需求形成阶段，期望是模糊的。这时，客户只能对销售提要求，而不是提措施，比如：

◎　你们质量要好；

◎　你们操作要简单；

◎　你们服务要到位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户的这种表现对销售来说是件好事，这往往意味着客户期望还有很大的塑造空间，销售可以大显身手。不过销售也要区分是客户确实不能描述得更清晰，还是不愿告诉你。如果是后者，可能是因为信任关系没有建立起来，也可能是销售的提问技巧不足。

2. 措施阶段

当期望变得比较清晰的时候，客户往往会用措施描述自己的期望，比如：

◎ 必须采用涡轮发动机技术；

◎ 必须要有数据追溯功能；

◎ 要建立双方施工队伍的定期沟通机制，并且沟通要遵循四个原则……；

◎ 要考虑车辆运输往返货物的载货安排；

◎ 综合体靠近广场附近的门不能用旋转门。

这个阶段，客户的期望相对清晰，他正在告诉销售怎么干，这对销售来说往往意味着较大的困难。你想想他是怎么知道这些措施的？答案很可能是：对手告诉他的！

去医院看病，医生开方子的时候经常会问你家里还有什么药。从前，我一直以为这是医生希望给我们省药钱，现在我不这样想了，你呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

把期望分成要求和措施两个阶段，目的是为了建立竞争优势，当你细化客户要求的时候，你满足客户期望的手段会增多，满足得也会更好。所以，当客户只有要求的时候，你要考虑协助客户细化措施，细化是获取竞争的有效手段，我们后面会详细描述。

另一方面，客户期望中可能包含对供应商的要求和措施，也可能包含对其他领域的要求和措施。所以销售不仅仅提供产品，更要向其他要求挺进，满足客户更多的要求，贡献更多的价值，因为客户考虑的是如何解决问题，达成目标。而我们所提倡的软价值，正好可以在很大程度满足客户在其他领域的期望，而不仅仅是产品可以满足的那一部分。你满足得越多，你的竞争力越强，当然不能同时带来成本的上升。

我们之所以如此重视期望而不是需求，原因是期望代表了客户自己认为的价值最大化方案。这里强调的是客户认为，就是价值公式中的客户认知。

因为客户认为对的方案，他就会非常坚持，所以，如果你的方案符合期望，他就会支持。

只有销售人员的方案最大限度地趋近这个方案才能得到客户的认可。如果不符合，你就只能通过引导手段，改变期望，然后再符合，这就是以终为始。

二、业务需求：客户希望实现的业务目标

价值型销售对需求的定义是：客户某个角色希望实现的一个或多个业务目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

期望是客户认为的解决方案，既然是解决方案，就一定是为了实现某些业务目标而存在的。先有目标，后有方案。所以我们要顺着客户的期望回溯一下目标，然后再从目标回溯障碍和痛苦。

1. 目标

关于业务目标，举例说明：

◎　客户希望降低5%的库存；

◎　客户希望提升签单的成功率；

◎　客户希望提升生产效率；

◎　客户希望缩短4天的出栏时间；

◎　客户希望向互联网转型。

以上这些都是客户的业务目标，也是客户的需求。当然客户的需求可能是由多个目标组成的。关于目标，我们解释几点：

（1）目标是客户业务，而非产品和期望

和期望不同，目标是关于客户业务的，不是关于客户对销售人员公司和产品的要求。比如客户的这两种说法：

◎　一位买饲料设备的客户，希望所购设备每天的加工效率是5吨。

◎　他希望保证500头牛的日食量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在这个案例里，第一个是对产品的要求，当然是期望；第二个是对业务的要求，它属于目标的范畴，当然属于需求。我们在训练销售的过程中，发现销售人员经常搞错目标和期望。主要原因是销售分不清哪是客户的业务，哪是解决方案本身。

（2）关注目标就是聚焦客户

客户买东西的目的就是为了解决问题、实现目标，当销售人员始终关注客户目标的时候，也就是在关注客户。是销售和客户共同为了客户的目标而奋斗。

我们总是说销售很难，但是大部分的困难其实是来源于我们和客户对着干，总是站在客户的对立面，总是寄希望于通过自己坚韧不拔的强大意志战胜客户不想买的决心。造成这种现象的原因在于我们和客户的目标不一致：我们只是希望卖出东西，而不是希望帮助客户达到目标。销售遇到的很多困难都是自找的，不作死就不会死。所以，共同的目标让我们和客户相拥而行。

（3）不同角色，目标不同

目标虽然是业务目标，是为实现组织利益而存在的，但是仍然有角色属性。比如，参与采购的角色有老板，也有技术人员。他们的目标可能一致，也可能有不同。比如：老板的目标是通过项目实施降低成本，而技术人员的目标是通过保证项目按期完工。即使一样，目标的重要性排序也不一样。所以目标确切地说是个体所关注的组织目标。反过来想，目标也有角色属性，也正是因为针对的目标是角色化的，所以销售才可以利用目标说服客户的某个角色支持自己。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们把目标按照角色分类，比如，老板有三个目标，生产部长有两个目标。这样做还是为了针对角色展开工作，让他认为你能帮助他实现目标，他就容易支持你。所以，当我们说目标的时候，我们要强调这是谁的目标，而不是简单地说某个公司、某个部门的目标。

2. 障碍

目标是一种正向的说法，充满着正能量，几乎都是用褒义词来形容的。但是任何伟光正后面都藏着另一面，业务目标的后面就是业务问题或困难。减肥这个目标的后面就是胖、提升签单率的后面就是丢单太多、向互联网转型的后面就是线下销售不好。

客户为什么会存在问题或者达不到目标呢？因为问题产生的原因没有得到改善，比如，胖是因为吃肉太多、签单率低是因为招聘不当、仔猪死亡率高是因为猪舍环境不好、做不成城市地标是因为设计师水平不够等等。

阻碍目标实现的原因我们称之为障碍。通俗地说，障碍就是客户实现目标的绊脚石，制约了客户目标达成和价值获取。目标是客户的业务目标，障碍当然也是客户在业务上的障碍。关于障碍，举例如下：

◎　成本高是因为工人使用材料不当、仓库没有设置采购提前期；

◎　员工执行力不强是因为考核制度不合理；

◎　培训内容不能落地是因为缺乏辅导；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　转型不顺利是因为有员工抵触、缺乏目标导向；

◎　装修进度拖后是因为设计与施工不能一体化。

没有障碍，任何目标都能实现，客户也就不会买东西了。所以没有障碍就没有需求、没有需求就没有采购、没有采购就没有销售。没病人，医生都饿死。“障碍”是销售这个职业存在的理由。销售人员的产品、方案甚至销售人员自身都是障碍的潜在解决措施，某种程度上说，销售就是靠帮人搬掉绊脚石混饭吃的。关于障碍，说明如下：

首先，障碍是客观的，比如，员工学历低造成频繁出错、设备老化造成残次品多、员工技术能力不足造成服务屡次被投诉，这些都是客观事实，事实是无法被改变的，它只能被发现，不能被发明。如果一个销售发明了一个或几个障碍，他不是傻子就是骗子。

其次，本书是谈B2B销售的，客户是某一个组织，所以一般情况下，只有制约组织利益获取的障碍才是障碍。我们明确，障碍就是组织存在的而不是个人存在的。

再次，这里说的障碍包罗万象，既包括企业战略中的大问题，也包括某个零配件出现残次品这样的小问题。

有障碍才有需求，这是价值型销售的基本论点。有没有特例呢？即没有任何障碍存在，却有需求产生，我们看看以下这些例子：

很多政府部门一到年底就喜欢突击花钱，买一大堆没用的东西。这是不是？

这仍然是，他们要解决一个“明年预算有可能降低”的问题。只不过，不是用产品解决，而是用采购行为本身解决。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果还不理解，就问一下自己：那些一冲动就买LV包的女士豪们，为什么不顺手买点猪饲料回来，哪怕猪饲料正在打折。答案是：她们没有猪要养。这话的意思就是，她们没有一个关于猪的问题要解决，那是农民伯伯们要解决的问题。

我们讨论障碍的目的，是希望销售人员将眼光由自己的产品转移到客户的问题上去，这是以客户为中心的第一步。如果你能做到这一步，至少可以减少大部分的拒绝和冷眼。当然关注障碍还有很多好处，比如让客户从不买到买，这是难倒多少销售的事情。再比如，让客户的关注点从对手的方案转移到自己的方案，这又是多少销售最渴望的事情！

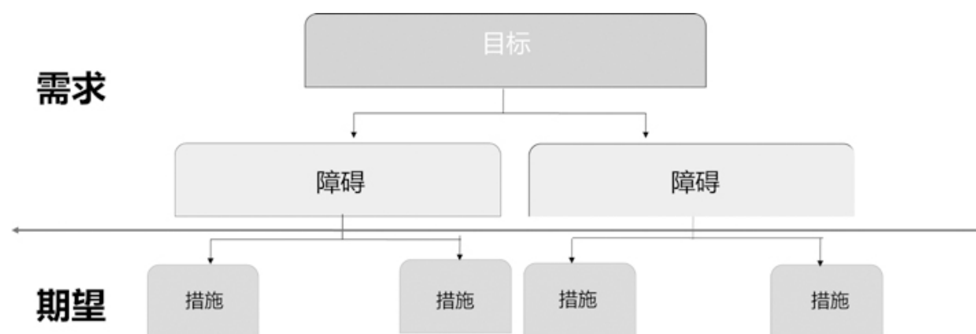


图3-2　需求逻辑关系图

和期望类似，目标可以是具体的，比如降低成本15%；也可以是模糊的，比如提升员工的管理技能。越具体的目标，越可能是客户聚焦后的业务需求，也就是说是分析之后的一个结果，比如希望减少投诉5%，这个很明显是认真思考过的。大部分销售情景下，客户的目标总会有一个从模糊到具体的过程，这也是需求形成的一个阶段，这个过程就是销售的操作空间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

障碍可能会分为多个层次，也就是说一个障碍由几个障碍组成，以此类推。在本书中，我们有时也管障碍叫问题。或者你这样理解，问题是最上层的障碍。在中文表述里，问题（Problem）和提问（Question）两个词经常混淆，所以，我们尽量用障碍这个词表述。

三、动机：客户之所以支持你的原因

第三个要素是动机，人的本能总是希望趋利避害，这就产生了采购动机。价值型销售对动机的定义是：客户参与采购的角色希望通过本次采购摆脱痛苦、获得个人利益的行动意图。动机也可以简单理解为采购角色希望采取采购行动的个人原因。这里我们需要咬文嚼字一下，动机是个名词，它是客户的一种想法而非行动，客户寄希望于本次采购实现这个想法。

我们说需求是客户的目标，目标不能实现是因为有障碍，客户认为解决障碍的方法就是期望，这听起来很顺理成章。但是我们还忽略了一个问题：客户想不想解决问题？如果客户不想解决问题，也就不会有目标。

不是有问题就要解决，其实每个人、每个公司、每个组织都有大量的问题存在，你会发现他们并没有打算解决，就像长得丑未必要整容一个道理。所以，销售要解决的第一个问题是：找到客户购买的动力，这个动力主要来自于两个方面：痛苦和企图心。

1. 痛苦：从需求到期望的推动力

问题之所以是问题，是因为它会带来不良影响，比如设备坏了可能影响生产进度，水泥质量不达标可能影响施工质量，这都是不良影

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

响。这种不良影响有可能影响到个人利益，比如扣发奖金、影响升迁等等。而客户采购角色对这种个人利益损失的感受，称之为痛苦。

没有需求就没有期望，没有期望就没有销售，而客户“有需求”和客户“有期望”之间的推动力之一就是“痛苦”。如图所示：



图3-3　需求与动机逻辑关系图

同样都是个人利益的损失，客户中不同的人，感受是不一样的，也就是痛苦不同。有人觉得不能按时完成任务就影响了奖金，是不能忍受的事情，这是比较大的痛苦；有人觉得这是正常现象，这点钱无所谓，这是没有痛苦；还有人觉得，正好歇歇，不用再受累了，这甚至是幸福。可见有什么样的感受完全取决于个人，而不是取决于利益

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

本身。利益损失只是个导火索，爆炸的威力有多大，取决于炸药本身，而不是导火索的长短。只有当痛苦达到一定程度，才能促使行动，于是动机就产生了。

所以，痛苦是客户的一种感受，是一种认知结果。问题是客观的，不良影响也是客观的，甚至个人利益损失都是客观的，而痛苦是主观的。任何客观的东西都不必然决定主观的痛苦，除非客户自己承认。

痛了才会撒手，痛苦促使客户走出从需求到期望的关键一步，促使客户通过采购解决问题实现目标。客户的一小步却是销售的一大步，这对很多行业的销售都是关键性的一步。

需要说明的是，痛苦本身并不是动机，它只是一种感受，脱离痛苦的想法才是动机。所以不仅仅要让客户痛苦，还要让客户感受到你能帮他脱离痛苦，这是销售的两个切入点。

2. 企图心：从需求到采购的拉动力

急于脱离痛苦是一种动机，另一方面，对获得利益的强烈渴望也是客户购买的一个重要原因。求之不得，辗转反侧。对现实的不满产生了痛苦，对未来的憧憬产生了企图心，这是一种客户采购的拉动力。

所谓企图心是指客户参与采购决策的人员对获得个人利益的感受。比如，销售总监希望明年业绩翻番，这是目标。业绩翻番可以帮助总监提升为副总裁，这是个人利益。而总监对被提升为副总裁的渴望程度是企图心。当企图心强烈到一定程度，人们愿意采取行动获得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

个人利益，这就是动机。反之，如果总监现在就打算辞职，这个渴望程度就建立不起来。

痛苦往往来源于当前状态，而企图心往往来源于对未来的渴望。从本质上，企图心不过是痛苦的另一种表现形式，可以理解为佛家所说的七大苦中的“求不得”，求不得是指不能如愿、不得所欲的痛苦。

同时，这种拉动力为促进客户采购开辟了另外一条路径，即通过展示未来客户可能获得的愿景和组织利益建立客户的渴望状态，通过愿景和组织利益与个人利益的链接增强客户的企图心，让客户意识到未来对其个人的帮助，满足动机，从而最终获得他的支持。

目标



对组织的不利影响



个人利益获得



企图心



动机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

图3-4 需求与动机的逻辑关系图

3. 动机：突破顾问式销售瓶颈的利器

痛苦和企图心都是催化剂，两者的作用都是促使客户走出从问题到目标这关键的一步。理解了痛苦和企图心，我们再回到动机中来。价值型销售认为，在采购中，参与采购的每个角色都有自己的个人诉求。这些诉求有可能通过购买的产品或者方案满足，也有可能通过采购过程满足。比如，采购人员和你砍价，砍下来领导会认可他的能力，这就是过程满足。

动机是本能，与道德无关。任何人在任何采购中都会存在动机，只是能不能实现的问题。动机有如下特点：

（1）动机是客户脱离痛苦、获得个人利益的想法，但痛苦和企图心都不是动机本身。除非客户想脱离痛苦、想获得某种利益，否则都不算动机。或者这样说，痛苦和企图心强烈到一定程度才能形成动机。

（2）满足动机是客户支持你的根本原因，所以“动机”在销售中至关重要。不满足需求，而直接满足动机，是可能做下单子的（想想一些豆腐渣工程是怎样形成的），但是满足了需求，没满足动机，客户几乎可以肯定会投反对票。

（3）动机具有不可猜测性，因此这给销售带来了巨大的困难。销售必须了解动机，但是客户又不愿意直接说。销售有猜测动机的本能，而客户有隐藏动机的本能，这两个本能构成了一个攻防游戏。需求好发现，难满足，比如客户的问题你就是解决不了；而动机难发现，好满足，因为客户不告诉你，你又猜不准。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（4）动机的组成往往比较复杂。人们做一件事情很少出于单一动机。比如，既想要回扣，还想得到领导表扬。销售也不一定要满足所有的动机。

（5）销售的任务就是通过展现价值与个人动机的关系来赢得客户支持，这也是价值型销售的魅力所在。

（6）动机属于个人，不属于组织，没有组织动机一说。因为动机，我们才会说销售是面向人展开。

（7）不同角色，动机不同，每个人想要的东西并不一样，在一次采购中，车间主任想要安全感、采购经理想要社会地位、老板想要别人感恩。

以下都是采购中常见的客户动机：

◎　更好地控制别人；

◎　让别人高看自己一眼；

◎　提升能力，准备跳槽；

◎　获得更多的权利；

◎　升职；

◎　保住工作；

◎　避免收入下降；

◎　让老板满意，从而器重自己；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 希望跳槽。

不仅在采购中，动机是我们做每件事情都存在的一个要素，从本质上说不是一种真金白银（比如回扣之类的），而是一种内驱力，是客户支持你的最本质的原因。

前面对痛苦和企图心的叙述中，我们基本是按照顾问式销售的思路在展开。但是顾问式销售只是开辟了一个路径，这个路径有很强的自我限制。我们举例说明：

一家全球知名药企新推出了一种治疗疼痛的新药，接下来就是推向市场，他们的销售队伍采用了传统的FAB方法，但是效果不佳。起初以为销售人员对产品不熟悉，但是经过测试发现大家都掌握得很好。经过多方面的调查，发现销量不佳的原因是同类产品更便宜，大约要便宜3/4。医生认为没有必要更换，否则无法向病人解释。

这种新药与同类产品的药效差不多，但是同类产品有个问题，即可能引发胃出血，但是概率并不高，偶有发生而已。销售顾问研究后决定采用SPIN模式，通过对胃出血带来的麻烦（不良影响）来影响医生的开药决策。胃出血会引发病人的投诉、给医生护士带来较大的工作量、会引发并发症从而让医生担负责任，这些才是医生真正担心的。经过训练，整个团队可以熟练地使用SPIN，销售业绩取得了很大的提升。

故事到此为止算是圆满。顾问式销售（SPIN）超过了专业性销售（FAB），但是，我们对这个案例又进行了进一步的讨论，我们发现了一个问题：被SPIN说服的恰巧都是对不良影响有担心的。换而言之，那些不担心这些不良影响的医生仍然可能不接受新药。比如，那些想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

发表论文的、想评先进的、想拿奖金的、想在领导面前表现的，销售依然可以满足，并形成销售，但是SPIN技巧的使用让一大批这样的客户流失了。

问题出在哪里呢？仔细分析你会发现，以SPIN为代表的顾问式销售，他们的出发点是先分析问题对组织的不良影响，再将这种不良影响推广到个人，让个人感受到痛苦。但是个人未必会感受到痛苦，因为是否感到痛苦并不取决于组织利益受损，而是取决于个人利益受损。组织利益的损失并不必然带来个人利益的损失，它不过是个人利益损失的可能性之一。而个人利益之多简直数不胜数。这会错过很多的销售机会。

反过来我们如果将动机作为出发点设计销售手段，这时你会发现销售手段突然间会暴增。举例说明：

一家客户去年从A厂商处买了8台改装车，用于运输一种精密设备，在一次雨天运输过程中出现了漏水现象，精密设备被水泡了。这是一起重大质量事故，负责采购车辆的采购经理饱受指责，压力非常大。

今年这家客户又要采购7辆改装车，当然不会在A厂商处购买了，于是这个采购经理又找了几家改装车厂做比较。如果你是其中一家的销售，你该如何操作呢？

如果按照顾问式销售的思路，销售的操作模式是向客户证明自己的车不会漏水，比如做防水试验。但是A厂商去年就做过了，当时确实不漏水，但是后来还是漏了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

于是其中一家销售采用了价值型销售的思路，从动机出发而不是需求或者组织利益出发。他首先了解去年的责任事故中谁在指责采购经理，共有三个人：生产经理、运输队长、质检主任。接下来这个销售做了一个防水试验，邀请了采购经理、生产经理、运输队长、质检主任。在测试过程中，首先获得生产经理、运输队长、质检主任的肯定，于是采购经理的压力减少了。

在这个案例中，销售解决的是采购经理的担心而不是漏水，即使将来再漏水，采购经理也可以把大部分责任推给其他三位了，他的压力大大减轻了。

价值型销售既扩大了个人利益的范畴，也扩大了组织利益的范畴，本篇考虑的是扩大个人利益，下一篇是扩大组织利益的范畴，价值型销售扩大个人利益范畴的方式是从动机出发而非仅仅从问题造成的痛苦出发。当然，我们仍然认为从痛苦出发找动机是一条可行的路径，只是不认为是唯一的路径。

动机无时无刻不存在，看起来非常熟悉，不过销售人员却经常在这个问题上犯错误。主要表现在几个方面：

首先，销售经常会把自己认为的动机当成客户的动机，你爱钱，于是就认为客户要回扣；你唯上，就认为客户也怕领导。这是常犯的错误。

另一个错误是销售领域最著名的错误：销售人员经常会把对组织的价值贡献和对动机的满足混为一体。认为帮助客户降低了成本、帮助客户解决了问题、帮助客户提升了营业额、帮助客户提升了效率，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

事情就算结束了。这只是在需求层面上做事情。也许能成功，但是前提是不能碰到善于利用动机的高手。

这种错误的产生是因为销售人员认为好的组织利益必然带来好的个人利益，但是实际上不是这样，好的组织利益不必然带来好的个人利益。比如，财务软件降低了会计工作的难度（组织利益），但是会计可能会抵触，因为难度降低了，他很可能会被其他人替代而丢工作，他当然反对上软件。

第三个错误是绕过组织利益满足动机，这就是典型的关系型销售了，他们不关心甚至也不懂什么是需求，他们只关心动机。这样做貌似走了捷径，其实大部分情况下都是以损害组织利益来满足个人利益。这种总是和监狱走得很近的做法也不是我们提倡的。

第二节　销售的三维空间

做销售的，大都不愿看过于理论化的东西，正因为如此，销售常常被认为是一个没有技术含量的工作，脸皮厚点、胆子大点、脑子活点似乎就可以了。但是销售发展到今天，已经是一门完整的技术。或者有一句网络术语说：套路已经很深了。靠经验已经很难在这个战场上存活。

同样，我们确立期望、需求、动机这样的概念，不是为了把问题复杂化，而是要在不断的解构和重构中，重塑客户的期望和需求。不解构，就无法帮助客户重构；无法重构，就无法引导客户；无法引导客户，就无法建立差异，提升我们的竞争力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一、销售的三维空间

这一篇中，我们谈到了很多概念，有必要梳理一下，对于三个概念之间的关系，用一个案例说明：

笔者去见一位互联网公司的HR经理，她刚从一家美国公司跳槽到这家互联网公司，非常希望改善公司的销售能力，于是找到了我们，希望我们出一份销售改进方案（提案）。

寒暄过后，我提出希望了解一下他们的业务问题和目标（需求），这位女士很高兴地告诉我她已经花了一周时间与销售人员逐个座谈，了解了需求，接着她开始陈述需求。等她说完，我发现这些需求她了解得并不清楚，根本没法做方案。于是我们提出能不能和销售人员见个面，做一些沟通。

这位HR经理断然拒绝了我们的请求，理由是：她已经做过了。我们又不能直言她不懂，于是，我试探地问：“你希望的方案是什么样的？”（期望）。

她很高兴地打开一套PPT，告诉我们：“就这样的，这个方案领导看了很满意。”（让领导满意是动机）。这套PPT和销售改善无关，她只是让我们看PPT的形式。

于是事情就变得很简单了，让领导赞赏是她的动机。大家明白为什么她不愿意让我会见销售吗？那会显得她工作不力。于是，我告诉她：“我们接下来讨论一下怎样的方案才能让领导更满意吧。”她欣然接受。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在我们讨论的过程中，这位HR经理认识到需求确实有问题，于是我们顺利地见到了要调研的销售人员，只是换了一个调研名头。

这个案例清楚地说明了期望、需求、动机之间的关系与区别。

1. 三者的区别

有时候我们会混淆期望、需求和动机，其实它们之间有鲜明的区分线，凡是客户对供应商的要求，无论是服务、产品、方案、培训等等，肯定是期望，当然，期望并不都是针对供应商的。凡是关于客户自己业务的，无论是问题或是目标都是需求，需求和供应商以及销售没有任何关系。凡是关于客户个人的诉求，都是动机。动机完全是个人的一种心理活动。

期望	多见于对供应商的要求，也有客户对自己组织的要求。
需求	存在于客户组织的障碍和目标，而不是个人。
动机	采购者希望实现的个人利益的想法，一定和某一个具体的人有关。

2. 三者的关系

期望、需求、动机、包含很多子概念，它们之间的包含关系用一张表说明：

期 望		需 求		动 机		提 案		
要求	措施	目标	障碍	痛苦	企图心	产品	方案	服务
递进		递进		并列		并列		

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

3. 逻辑关系

销售人员有两个重要的任务，一个是让客户买东西，一个是让客户买我的东西。

先说让客户买东西，这当然就是帮助客户建立需求了，这又有两件事做，一是让客户建立对实现目标的渴望，这就是动机。无论想脱离痛苦，还是想获得利益的企图心，都是在建立渴望。其次，要让客户知道，实现目标有些问题要解决，这就是障碍的排除。排除的方法就是解决方案，获得解决方案的过程就是采购。

接下来就是让客户买我的东西。客户要采购了，买谁家的？当然是谁家的好就买谁家的，可是怎么比较好坏呢？谁和我的脑子里想象的东西一致谁就是好东西，这就是期望了。脑子里的期望怎么形成的，很大程度上取决于动机

所以，销售工作只需要将自己要卖的东西（提案）和客户的期望一致就可以了。如果不一致怎么办呢？把客户的期望改变成和你的方案一致就可以了。怎么改变呢？这既可以从期望本身入手，也可以从需求和动机入手。这就是我们接下来要谈的三维空间理论了。如图所示：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

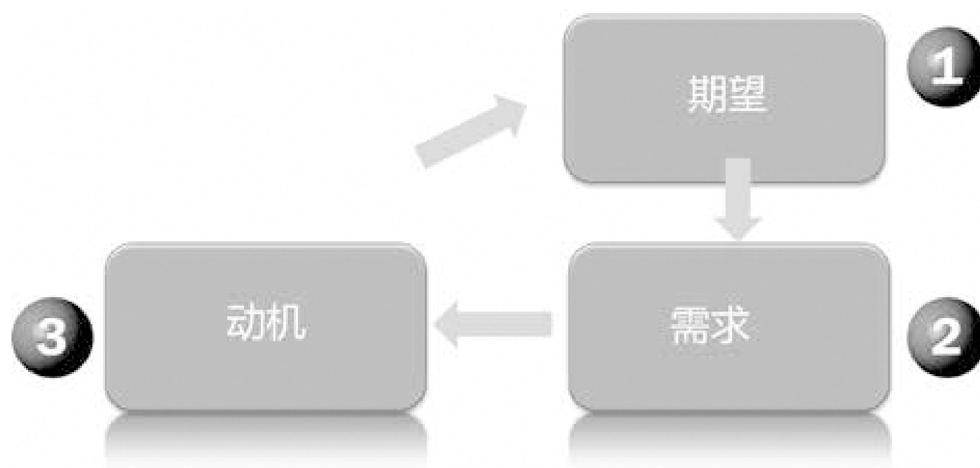


图3-5　MEN沟通模型示意图

从图中我们可以看出以下几点：

（1）客户有需求，才会有期望。这容易理解，期望是客户对问题的解决办法，没有问题哪来期望。需求决定了期望，不是期望决定了需求。期望是客户给自己开的药，需求是客户的病。需求是期望产生的原因之一，但不是全部。

（2）需求的重要性是由动机决定的，不是所有的需求都是一样重要，也不是所有角色对需求重要性的看法都是一致的。不同的动机决定了需求重要程度的高低，对动机影响越大的需求越重要。

（3）需求变了，期望就要变，因为期望是为需求服务的；但是需求不变，期望也可以变，因为可以有更好的解决问题的方法。所以既可以在期望层面上改变期望，也可以在需求层面上改变期望。

（4）动机是决策（客户决定支持谁）的最核心要素，它不是一定要链接需求，可能会直接链接期望。比如，同一个问题，客户会认为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一个解决方案比另一个解决方案对自己个人更有利，而不是对满足需求更有利。比如，一个局长觉得换个方案，就可以帮到自己的亲戚。

（5）透过期望一定可以看到需求，通过需求也可能会看到动机，有时通过期望也能看到动机。期望是价值型销售的一个重要工具，因为它链接着客户的动机，而动机又是销售瞄准的目标，客户会隐瞒动机，却不会隐瞒期望。所以，期望就像一面照妖镜，让我们通过现象看到了本质，利用动机解决问题。

在与客户的沟通中，期望、需求、动机、提案四者的区别可以这样来理解：一个人去看医生，他告诉医生说，他想要点黄连素，黄连素是期望。要黄连素的目的主要是因为肚子疼，这是障碍，希望肚子不疼，这是目标，也就是需求。下午他还要去上课，他不想耽误课程，以免被老板骂，担心被老板骂是动机。

期望、需求、动机这几个简单的词汇，囊括了销售中很多重要的工作。你说销售就是信任，而最好的信任就是满足动机；你说销售就是挖掘需求，而需求就是帮助客户发现问题，促使客户解决问题、树立目标；你说销售就是建立优势，而差异化就是方案贴近客户期望。所以三要素就是销售最重要的抓手。抓住抓手，销售的胜利之门就打开了。

接下来我们一起分析一段销售对话，结合这段销售对话，分析一下不同销售行为带来的结果，解构一下三维空间理论。

（背景：客户要给自己的单位配备一批打印机，可能几十台，上百台）

销售：赵经理，您对打印设备有哪些要求？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

赵经理：要求啊，还是先说说你们的产品吧。

销售：说到产品，我们的型号很多，可能几个小时也说不完，关键是得匹配上您的实际需求！

赵经理：这个我认同，不过具体需求我也说不太清，主要就是使用方便，又少出麻烦吧？

销售：您说的操作简单具体是指？

赵经理：首先，一定要中文界面，操作要简单，否则大家用不好，就只会说我们没买好，员工抱怨得很厉害，我们这儿人多嘴杂，每个人的需求都要照顾到，我们的员工学历都不高，所以操作上越简单越好。

销售：好的，除了操作简单、质量好，我们还需要注意哪些问题？

赵经理：别的也没什么了！还有就是我对产品的技术细节还不太了解，你给我点资料吧！

销售：哪方面的呢？

赵经理：性价比的资料吧，公司还没挣钱，董事长很关心成本问题，所以，要考虑节约采购成本，你们是专家，得给我点建议吧……

大家看完这段对话，可以先尝试做一次解构，看看客户的表述中，哪些是期望、哪些是需求、哪些是动机。我们解构出其中一个期望、需求、动机：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

期望　　操作简单（要求）、中文界面（措施）

需求　　员工学历低

动机　　担心抱怨

结合解构结果，我们看一下在不同层面上的操作有什么不同。

1. 一维空间做销售：在期望层面上展开

客户说，我们要求操作简单，销售回答说，我们家产品就操作简单、我们是纯中文界面。然后开始进入介绍产品的模式，证明自己的产品或者方案就是操作简单。这听起来似乎很合理，你要药、我给药好像没什么不对。但是，这种做法不是我们提倡的，它是一维空间做销售，只是一条线。如图所示：

产品　　**期望**

图3-6　产品链接重塑前的期望示意图

在这个空间上做销售带来的问题有两个：一是你的产品可能满足不了客户的期望，二是即使你满足了，你的对手一样可以满足，最后你们只能拼价格。想想有多少单子最后是拼价格的，就知道这种做法有多普遍。这是价值型销售最不提倡的模式，却是销售人员最喜欢的模式。哈斯威特公司的一项调查表明，63%的销售连期望都不问就掏产品和方案，87%的销售只在期望层面上进行自己的销售活动。换而言之，你只要到二维空间，就可以成为13%的高手。所以，放弃药店导购的模式吧，你好歹也是个B2B销售。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2. 二维空间做销售：在需求层面上展开

销售进入到了二维空间，他了解到了客户业务问题：员工学历太低。针对这个问题，客户自己提出了一个解决方案：操作简单。这是客户的期望。但是，销售除了可以针对客户期望展开，还可以针对需求展开，比如提出以下两条措施：

◎　为员工进行一次操作培训；

◎　为每台打印机做一个操作说明，贴到打印机上。

这两条措施加上“中文界面”这条本来就有的措施，就可以用三个措施对应一个需求（员工学历低），更加全面地解决客户的问题，竞争力当然提升了。

请大家注意，这两条措施的提出依赖于销售进入第二层空间，即需求空间。否则，不可能有培训这样的措施被设计出来。

这只是在二维空间里做销售的第一个好处，类似的好处还包括：

◎　挖掘更多的隐性障碍

对于大部分客户来说，他们能够提出来的需求都是很少的，能占到总需求的20%就相当不错了，80%以上的需求客户都没有意识到，这是多么大的一个金矿！帮助客户挖掘需求，本身就是为客户贡献更多的价值，这是价值型销售极力提倡的。

◎　澄清需求与期望

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户对问题的看法未必是正确的，客户对问题的解决方案更是错误多多，销售一旦到了这个二维空间，就可以帮助客户厘清需求，重塑期望。而这个过程本身就是一个绝佳的销售过程。

◎　调整客户采购顺序

销售中常出现的情况是，你的优势，客户觉得是锦上添花；对手的优势，客户觉得是雪中送炭。这个问题的解决依赖于调整客户需求的优先程度。比如，客户希望先上进销存软件，但是你财务软件很牛，这时，可以通过强调财务软件所解决的问题（需求）让客户先上财务软件。而客户一旦上了财务软件，进销存软件就很难再选择别人了。

一维空间是条线，而二维空间是个面，在二维空间里做销售，销售手段增加了不止一个数量级。如图所示：

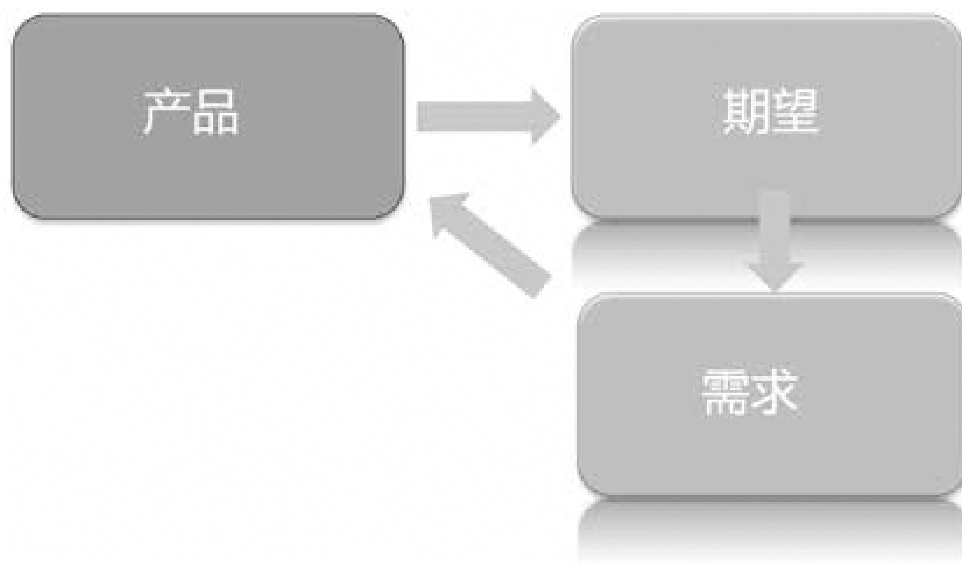


图3-7　需求链接产品示意图

3. 三维空间做销售：在动机层面上展开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在案例中，客户的动机是希望不被其他部门抱怨。针对这个动机，销售设计了一个销售手段，他对客户说：

“我可以请我们的专家对使用打印机的各个部门做一次调研，听听他们的要求，然后把各部门提出的要求整理出来，请各部门确认（就是签字画押），新购的打印机如果符合他们提出的要求，就可以减少很多抱怨。”

客户担心抱怨，这个建议确实可以减少很多抱怨，所以客户很可能答应。客户一旦答应，付诸实施，将会带来以下影响：

◎　这个客户角色带你去各个部门调研，其实在向各个部门说明他支持你，将来反悔的成本会非常高。不出意外，这个客户角色就绑到了你的船上。

◎　你调研的过程一定会引导客户需求和期望，向更有利于你的方向发展。这增加了你的竞争力，阻止了对手的进攻。

◎　如果你调研了3天，对手来了，也希望调研，客户将很难再安排时间给对手。但是客户却对调研过的厂商更有信心，而不是没调研的厂商，你打击了对手。

这是针对动机设计的销售手段，当然可以更多，老销售应该能看得出来，这个手段如果真的落实下去，这个单子可以说推进了一大步。

针对动机的销售设计往往是最有力的手段，我们之所以研究动机，是因为价值型销售提倡销售工作面对客户的动机展开，而不是需求。因为客户的需求是动机的外在反应，当我们追本溯源的时候，既

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

能让我们直击要害，又能增加非常多的销售手段满足客户动机。以满足动机而不是满足需求为核心的销售体系，为我们打开了一扇通向新世界的窗户。这就是三维空间做销售：

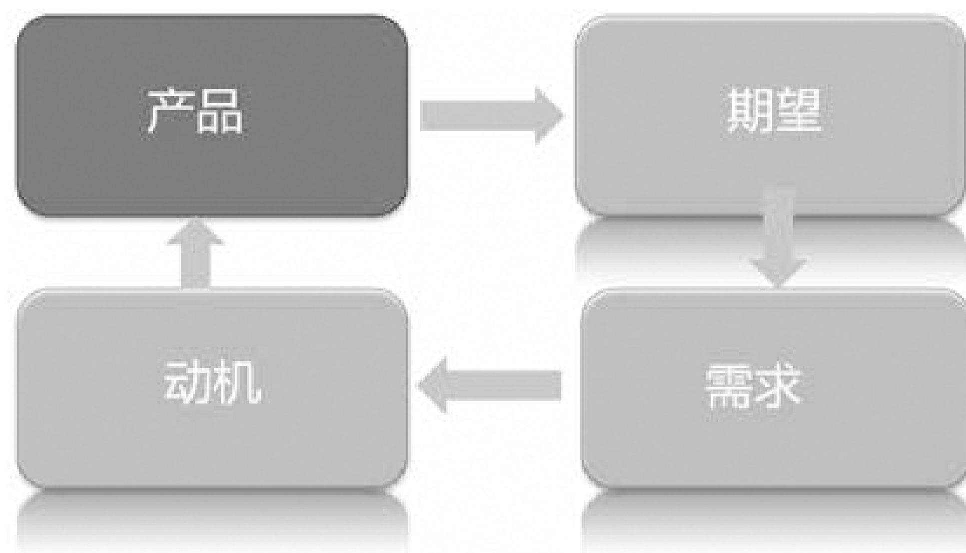


图3-8　动机链接产品示意图

针对动机设计销售手段对销售人员的要求很高。首先，这维空间很难被发现。只有通过正确的提问、发展Coach、反复的验证才能得到。所以，这一维空间不是高手进不来。不过很多关系型销售很喜欢假装进来了。

4. 空间就是竞争力

一位销售人员和一个客户的关系非常好，这位销售的竞争对手在和客户的交流过程中，发现了客户的一些隐性障碍，并提出了自己的解决方案。客户非常认同这些问题，也认同对手的方案，但是，客户转头就向关系好的销售询问可不可以解决这些问题，销售说可以啊，于是，生意达成了，对手丢单了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

对手错在哪了？发现隐性问题或者需求一直是顾问式销售所极力倡导的，为什么还会丢单呢？表面上看是关系起了作用，但是实际上是因为对手满足了需求但是没满足动机。设想一下，对手在提出隐性需求的同时，链接了客户的个人动机会是什么样，比如，在谈到设计效果达到超奢华标准的时候，也谈到了这件事情对客户未来职业定位的影响（前提是知道客户的这个个人动机），事情也许会变得完全不一样。什么是关系，无非就是满足动机而已。

对期望、需求、动机三者的认识有点像剥洋葱，每剥一层，就更能看清楚客户支持你的根本原因，每剥一层也更能找出更多的销售手段。销售从来就不是产品与产品之间的比较，而是对动机满足的差别。

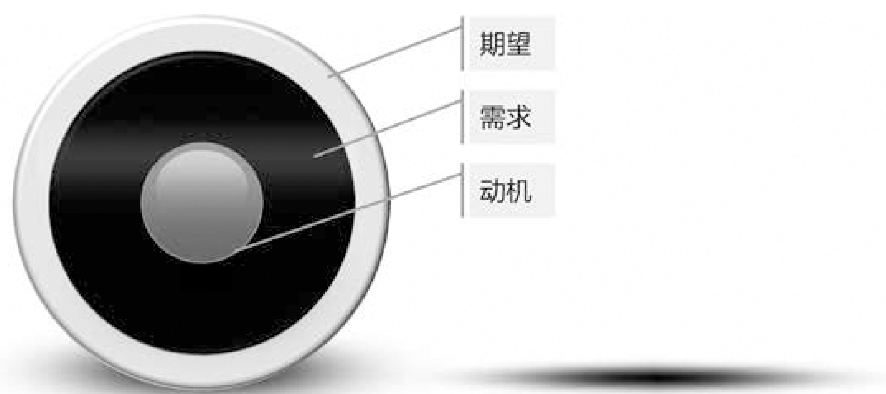


图3-9　MEN内部包含关系示意图

这三个概念非常重要，但是，更重要的是这三个概念之间的链接关系，这才是销售最需要把握的东西。销售中的很多技巧都隐藏在这几根链接线里，我们本篇第五章介绍。

当我们分解了这些要素，我们突然发现，我们破解了销售沟通的密码，所谓沟通，就是三要素的状态转化，三要素以及三要素之间的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

链接关系，就是沟通的内容和过程，促成这种链接关系的变化就是沟通的目的。

我们强调从三个层次解构客户的对话，就是希望沟通中或沟通后，销售做填空题，将获得的信息按照期望、需求、动机的顺序填充进去，就像上表一样。这样做对销售的意义包括：

◎ 聚焦于客户动机，提升销售行为的有效性；

◎ 在更广的范围、更深层次形成差异性优势；

◎ 找出更多的销售空间，以便设计更多的销售手段；

◎ 期望、需求、动机也是测量信任的手段，如果客户总是与你谈期望，你可能不被信任；谈需求很多，客户对你比较信任；如果谈动机，那他一定是非常信任你了。

你的对手大部分都还处于一维的世界（只知道问客户需要什么产品）；少部分处于二维的世界（知道了解需求），你在三维的世界里看这些对手，他们不过就是几条线或者几幅画而已。

这种三维模式对销售的要求肯定会比较高，不过，某种程度上说这三个层次是三个阶梯。有时也不需要全部走完三个阶梯，主要看你的对手是什么层次了，如果他是一维，你何苦三维，二维就揍死他了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第三章　引导期望的技巧

第一节　销售需要了解的信息

客户表述的内容就是三件事：期望、需求、动机。销售表述的内容就是提案。这就是谈话内容了，接下来就是怎样说的问题。怎样说包含三件事：倾听、提问、陈述。本章我们重点讨论一下提问技巧和倾听技巧。

在任何值得推崇的销售理论中，提问和倾听都是非常重要的技巧，价值型销售也不例外。无论识别期望还是引导期望都离不开这两件武器。当然，除了期望、需求和动机，销售还需要了解其他一些信息。我们把销售需要了解的信息分为两个大类：与MEN模型相关的内容性信息、与流程相关的PROCESS（程序性）信息。

前者是指和客户期望、业务需求以及个人动机有关的信息，后者是指和客户决策流程、客户背景有关的信息，比如决策程序、客户信誉等等。当然这不是全部，在本书中，我们着重谈期望类信息，其他信息的作用会在《策略销售》一书中详细论述。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

MEN 类	期望	要求
		措施
	需求	目标
		障碍
	动机	痛苦
		企图心
PROCESS 类	竞争信息	对手
		支持度
		相对位置
	决策信息	决策人
		决策流程
		影响程度
		采购阶段与节点
	客户信息	信誉
		潜力
		合作态度

第二节　提问与倾听的重要性

一、提问与倾听的重要性

从某种程度上说，销售技能就是一种提问与倾听的技术。提问与倾听之所以重要，源于以下几个方面：

1. “提问”与“倾听”是创造价值的手段

提问与倾听是从客户那里获得信息的行为。看起来是在索取，但在高手看来，这也是一种创造价值的行为。提问与倾听可以在三个方面为客户创造价值：

◎　通过揭示客户未发现的问题创造价值，这就像医生查出了你自己都不知道的病一样，知道了问题，客户就可以早下手治疗；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 通过揭示未发现的机会创造价值，比如政策改变带来的商业机会；

◎ 通过提问和引导，与客户共同创建客户没想到的方案，并最终创造价值，比如一种创新的管理手段、一种互联网上营销手段等等。

可能有人说，上面三种创造价值的方式通过陈述也可以。但是陈述只能让客户“知道”，并不能让客户“接受”。所谓接受就是让客户感觉这是他自己的东西，而不是你塞给他的东西，就像他自己的手或者脚，这对销售的意义非常大。人类有一种“维护正确性”本能，一旦他认为这东西是他的（比如，他说出来的话，他做的事情），就会誓死捍卫。而这种誓死捍卫成就了销售。

另一方面，提问与倾听就是一个让客户发现的旅程。柏拉图说，人们生下来就知道所有的事情，但是需要被唤醒。而提问与倾听就是唤醒人们的闹钟。你对客户业务知识的深刻理解只是价值的源泉，而提问、倾听以及由此引发的讨论和共建才是最终你给客户贡献的价值。

2. “提问”与“倾听”是信任的手段

我们前面谈过，提问可以增强信任感。人们只相信了解他的人，所以你必须让客户知道你是真正了解他的，这依然要靠提问与倾听。哪怕知道也要问和听，因为你还要让客户知道你知道了。

3. “提问”与“倾听”是建立优势的手段

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们说期望是客户脑子里的照片，但是这照片你需要提取出来。而提问与倾听就像是给客户的期望画像的过程，越精妙地提问与倾听，画像就越清晰；越有价值地提问与倾听，客户的期望就越容易改变。你了解了、你改变了，你就让客户的期望和你的方案接近了，优势自然就形成了。

可以这样说，提问与倾听就是销售人员的母语。不过，天下没有免费的午餐，一个不幸的消息是：提问与倾听也是最难掌握的技巧，不经过反复的和有意识的训练，不可能学会。

二、销售为什么喜欢说

销售四门功课：问、听、写、说。而提问与倾听是最重要的技能，是销售成功的钥匙，但是现实却让人非常悲观，我极少能碰到喜欢提问的销售。销售们更喜欢说，而不是问。从我们多年的观察和统计来看，销售人员说话的时间通常会超过80%，也就是说仅仅留给客户不到20%的时间说话。我一直想知道一个数据：一个一小时的谈话，客户有多少次想把销售揍一顿？

销售为什么如此喜欢说话，我们统计的原因中排名前三的依次是：

1. 意识错误：认为销售就应该多说话

这种认知具有广泛的群众基础，很多人觉得大订单销售和菜市场卖菜本质上是一样的，就应该多吆喝，甚至很多高层也有这样的认知。至少有两次拜访训练中，我看到总裁级别的人物要求自己的销售与客户见面时先吹公司，并且暴跳如雷地批评员工为什么不吹。他们的信条是：销售就是喷死客户！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

大订单销售和快消品（比如卖蔬菜水果）销售是有本质区别的。因为在大订单销售中有一个基本规则：越大的项目越没有完美对策。你可以理解成你的产品是螺母，客户的需求是螺栓。在大项目里，别指望你的螺母正好套上客户的螺栓。项目越大，恰巧套上的可能性越低。比如，你几乎不可能设计出一座让所有人都满意的火车站。而且即使正好能套上，客户也没有能力自己套。

为什么套不上？除了大订单中客户业务需求复杂以外，更重要的是不同的人有不同的期望，而且期望还是变化的。所以，你不能拿个螺母满世界找螺栓去。

这就造成了一个问题，你如果较早地进入“说”的状态，说产品、说服务、说公司，客户很容易找出一项你解决不了的问题。比如，客户说我们员工素质不高，所以你的方案虽好，但是执行不了。你总不能帮人提升素质吧？这就是销售中的反论。客户提出一个你不能解决的问题，然后杀死订单，并顺手把你干掉。

反过来，当我们充分了解了客户想法（包括痛苦）的时候，虽然仍然不能提供完美的方案，但是至少可以做到三点：一是可以说服客户凑合着用，我不能让你长生不老，但是长命百岁也不错；二是说服客户改变螺栓的大小适应螺母，也就是引导期望，适应产品；三是让客户认识到你的方案是必要条件，虽不完美，但不可或缺。

而小订单基本就是标准件，客户就是奔着茄子、鸡蛋、西红柿来的，所以比较容易找到合适的产品，套起来也简单。客户知道西红柿炒鸡蛋怎么做，不用你啰嗦。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不能过早掏产品还有一个重要的原因，你想想医生不问病情就开药，病人会是什么感觉？是不是会失去对这个医生的信任？销售也一样。谁会信任一个只关心自己的（产品、服务）人呢？

2. 不懂倾听：踩不准客户的话点

所谓话点，就是指客户的关注点，更确切地说，就是客户的期望、需求和动机。

很多销售不知道该怎样倾听，客户在说话的时候，他们要么在想接下来自己怎么应对，要么在回忆自己刚才的表述是多么的完美，总之脑子不在客户那里。

当你不知道怎么倾听的时候，你就不知道怎样抓住客户最感兴趣、最痛的和最重要的那些要点，也就只能按照自己的逻辑说话。但是你说的客户没兴趣，鸡和鸭讲，鸭子听不懂，于是就游走了。可是销售又怕谈话中断，就只能一个人胡说八道了。举例说明：

一家广告传媒公司的三个销售同时见一家国内著名乳品厂的市场总监，谈话过程中，总监提出一个问题：“你们公司有没有做大型整合传播方案的能力？”

做大型整合方案正是这家公司最擅长的地方。于是第一个销售的回答是“：我们有！我们当然有！”这是典型的药店导购。

第二个销售说的是：“你说的大型是指多大？”这个销售实际上是在套预算，他也不是以客户为中心的销售。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第三个销售的回答是："你说的整合是指？"客户解释后他又问了一句："为什么整合对我们如此重要？"他是在关注客户说什么，踩住了话点。

3. 不会提问：控制不住谈话

中国人都是考试考出来的，所谓考试就是别人提问题，你给答案。十几年学上完，我们都习惯了给别人答案，尤其是销售，但却忘了提问才是最重要的。这个执念很难改变。客户不断地提问题，销售就不断地回答，于是话就多起来了。比如，客户说，先介绍一下产品吧。于是销售就开始滔滔不绝。

造成这种现象的原因是销售控制不住谈话，而控制谈话的核心就是提问。在任何的交流中，提问者永远都是谈话的控制者。一场谈话，要么你在控制，要么客户在控制。不会提问，你就不可能控制谈话，沟通对销售人员也就没有价值。因为你知道的还是你知道的，没增加什么。控制谈话的目的就是在谈话中找到对自己有利的东西，这就是客户和销售都喜欢争夺谈话控制权的原因。

其实，倾听与提问不能算是两类技巧，而是一种技巧的两个分解动作。就像打乒乓球的发球和接球一样。提问是发球，倾听是接球。不过，为了表述方便，我们还是要分开来叙述。

第三节　提问技巧

关于提问，一共包含三种模式：

◎　销售提问、客户输入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这是最常见的，比如，我们问客户对产品的要求是什么（销售提问），客户回答是质量好、操作简单等等（客户输入）。我们管这类提问叫探索类提问。

◎　销售输入、客户选择

比如，销售说，除了降低库存以外，对改善工艺、优化生产计划是否关注（销售输入）。客户说，对改善工艺较为关注（客户选择）。我们管这类提问叫控制类提问。

◎　双方分类、整理、澄清

比如，当客户说了一大堆话的时候，销售开始这样说，我理解领导的意思是三点，分别是1.……；2.……；3.……（整理分类），是这样吗（确认）。我们管这类提问叫确认类提问。

从内容上说，需要了解的信息有期望、需求、动机；从功能上说，有探索类、控制类和确认类提问，两者结合，提问类型如下表所示：

内容 功能	流程类	期望	需求	动机
探索	探索流程	探索期望	探索需求	探索动机
控制		控制期望	控制需求	
确认	确认流程	确认期望	确认需求	

一、探索类提问

探索类提问要获取上表中的流程信息、期望信息、需求信息、动机信息，这四类信息有一定的递进关系。从客户背景聚焦角色期望，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

从角色期望透视业务需求，从业务需求探索个人动机，从个人动机重塑客户期望。

1. 探索流程类信息

这类提问的作用就是要了解客观事实，比如客户背景、决策程序等等。这是大部分销售特别愿意干的事情，因为了解事实对销售来说是一件很有安全感的事，比如问问客户公司有多少人、生产什么东西、采购预算是多少、什么时候启动项目等等。

对销售来说重要的流程类信息包括：

◎　采购决策信息：包括采购阶段、采购程序、参与采购决策的角色；

◎　竞争对手：包括对手情况、是否自建、是否有可能停滞；（后两类也是竞争）

◎　订单背景：发起原因、采购日期、采购预算；

◎　客户背景：实力、信誉、采购特点、付款方式、与供应商的合作关系等等。

流程信息通常在销售介入初期就要去了解，在整个项目运作过程中要不断关注其变化。这类信息对销售肯定是有帮助，但是对于客户来说却没什么价值。他告诉你这些背景信息对他自己基本没好处。而只要对他没价值的，他通常不会有兴趣。所以面向流程的提问往往会收到客户的应付、拒绝、甚至欺骗。比如：

销售问：“这个项目目前由哪些部门负责？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户说："目前还没确定呢！"（其实早就正式下文确定选型人员了）

销售问："这个项目进展到什么程度了？"

客户答："还没开始呢。"（其实供应商已经选得差不多了）

客户应付你甚至欺骗你，当然可能是因为信任问题，但是搜集背景信息是订单开始阶段要做的，这时候十有八九信任没有建立起来。所以，销售会面临一个两难的境地，解决办法有两个：

（1）表明问题对客户的价值

你认为下面的问题谁最愿意回答：

"你有女朋友吗？"

你可能觉得是没有女朋友愿意回答，但事实上是想让你帮助找个女朋友的人最愿回答，和他是否有女朋友没有关系，甚至和是否结婚都没有关系。

客户在听到销售提问的时候，他的第一反应通常不是答案，而是销售为什么问这个问题。这是人的本能，他是在寻找回答这个问题对自己的好处。当客户找不到的时候，他会讨厌回答这个问题。因此，当你问问题的时候，最好表明这个问题对客户的价值是什么，比如，这样问：

◎　我想了解一下使用人数，这样配置设备的时候可以更精确，为您节省成本；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 我想多了解一下预算的情况，以确保符合您的预期；

◎ 我想多了解一下项目工作计划，以便于在关键节点上与您做好配合，保证工期。

当然，也可以问完补充，比如：

销售问：“这个项目的规划目前是怎么做的？”

客户答：“该怎么做就怎么做吧，做规划还不都那样。”

销售说：“我之所以这样问，是觉得做规划确实是一件很头疼的事情，我们帮助一些客户做过类似的规划，最难的是三个方面：一是流程、二是组织、三是计划。这三个方面需要一些系统的方法来规划，每次都要和客户讨论很多次。”

这样说，就等于给客户提供了价值。按照等价交换的原则，这时的客户往往愿意与你更深入地交流规划的做法，你也最终获得了客户的信息。

“对他有利，他才行动”这八个字就是客户的本能，可以应用在多个方面。

（2）冷不防提问

所谓冷不防提问是指不要连续地问流程类问题，而是有一定间隔，在客户没有准备的情况下，抽冷子问一下。比如，在告别之前，突然回头问一个问题，这时客户没防备，很容易说真话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

即使你是很有经验的销售人员，面向流程的提问也不宜过多。因为“面向流程”更多是一种索取行为。客户一旦意识到你只是在索取，就会本能地提高警惕，这时再想获得信息就难了。

流程信息还有三个重要的原则：

◎ 能早期问的就不要后期问；

◎ 能从其他渠道了解的信息就不要问客户；

◎ 能从基层了解的信息就不要去问高层。

违背了这三条原则，会让你显得对客户很不重视。想象一下，你去问客户的老板：你们公司有多少人？老板听到这话什么感觉？

2. 探索期望类信息

面向期望的提问链接主观与客观。它承接背景，并为探索动机做准备。期望类提问并非只是了解期望，而是围绕着期望了解。要了解的信息共分为两类：要求和措施。这两者都是属于期望的范畴。销售要做的是清晰地识别出客户头脑中的那张照片，以便于最后的链接。

（1）要求

回忆一下价值型销售对期望的定义：客户参与采购的某个角色所认为的解决方案。而期望类提问的目的就是勾勒出客户脑子里的这个方案是什么样的。再次提醒：期望不仅仅是销售人员可以提供的产品，还包含其他一些东西，比如一份规划、一项制度、一个内部资源的请求等。这些都要识别出来，这样才能在更大范围内为客户提供软价值，并最终提升竞争力。诸如以下的提问就是典型的期望类提问：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　你对这次采购的要求是什么？

◎　你对设备有什么要求？

◎　你希望软件有哪些功能？

◎　你对设计团队的要求是什么？

◎　你对供货周期的要求是什么？

（2）措施

措施要比要求更进一步了，或者说更细化了。比如这样问：

◎　你觉得怎么解决这个问题好？

◎　你觉得怎么办好？

◎　你认为最好的方案是？

◎　你觉得可以采取哪几个措施？

◎　针对这个问题，你的想法是？

◎　你觉得需要哪些资源？

◎　你觉得打多深才合适？

◎　你觉得培训要安排多长时间？

◎　你觉得项目有哪些人参与？

◎　你觉得怎样才能提升系统速度？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一般情况下，是先问要求，然后让客户细化成措施，比如这样问：

销售问："你对产品的要求是？"

客户答："当然要符合我们的生产要求了。"

销售问："具体是指哪些要求呢？"

客户答："比如操作安全，质量好。"

销售问："你说的操作安全指的是？"

客户答："不能出事故啊！"

销售问："除了操作措施以外，还有哪些措施可以让工人更安全？"

另外一个问题也要注意：到底重点问要求还是重点问措施，细化到什么程度和产品有很大关系。如果他买的是有形的产品，比如家具、汽车、设备等等，往往问要求比较多，尤其是一些客户容易想象的简单产品。如果是无形的产品，尤其是售前阶段形态不确定或很难完全理解的服务型产品，如建筑设计、ERP方案、安防产品、咨询服务、人力资源服务等等通常问措施比较多。

期望类提问有两个原则：

（1）不要预先假设

因为销售对自己的产品很熟悉，并且经常会听到客户各种各样的要求，所以，他会想当然地认为知道客户的意思。比如，客户说要求

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

操作简单，销售就想当然地认为任何客户都会这样说，这有什么可问的。但是不要忘了，我们要通过期望进入二维和三维空间，期望背后隐藏的是什么才是关键。更重要的是，期望带有个人属性，每个人认为的“操作简单”是不一样的。盲人摸象，你得知道这个瞎子到底摸出什么了！

要想不预先假设，最好的办法就是细化，比如类似这样的提问：

◎　你说的操作简单指的是？

◎　你觉得还有哪些措施？

◎　你说的质量好有具体指标要求吗？

◎　你说的服务具体是指？

（2）越清晰、越危险

当你刚刚开始接触客户的时候，客户很可能给你描述的是他的期望，而不是他的业务需求。比如，他会给你提出钢材的型号、设备的功能要求等等。所以，期望往往是销售最先碰到的东西，也是客户愿意和你谈的东西。但是要特别注意，当你问期望类问题的时候，客户可能回答得很具体，也可能回答得很模糊。当客户说得很具体的时候，销售要分辨这些具体的期望到底是针对你的产品的，还是针对其他的，如果是针对产品的，客户说得越具体，往往对销售越不利。因为很可能说明客户已经被对手洗脑了，反之亦然。

3. 探索需求类信息

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

回顾一下我们对业务需求的定义：客户希望实现的一个或者多个业务目标。

我们说期望是客户自己琢磨的解决方案（这个过程很可能有对手参与），但是无论什么样的解决方案都是为了解决客户的业务问题、实现业务目标而提出的。比如，降低材料成本、减少投诉、降低事故率、重塑企业文化、实现战略目标等。所以，要黄连素的原因就是因为肚子疼，期望背后隐藏的是业务目标或者障碍，比如：

◎　客户期望设备加工效率提高20%，背后是满足最近不断增长的订单要求。

◎　客户期望监控设备覆盖360度不留死角，背后是容易找到犯罪证据；

◎　客户期望综合体设计三个大门，背后是易于紧急情况疏散人群；

◎　客户期望采用移动互联平台，背后是他面向的消费者使用电脑不方便。

销售过程不能仅仅对客户提出的期望展开，更要针对客户的业务目标展开。所以，了解完期望之后，还必须挖出期望背后的业务目标和障碍，这就是需求类提问了。需求类提问的内容也分为两类：目标和障碍。

（1）目标

目标当然是指客户的业务目标，而不是对产品或者方案的要求。比如提高员工积极性、减少人工成本、体育场要设计成城市的地标工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

程、材料成本降低15%、养殖场猪的死亡率降低2%等等，这些都是目标。类似这样的提问就是针对目标的提问：

◎　这个系统贵司希望实现哪些目标呢？

◎　这个项目的建设目的是什么？

◎　我们希望改善到什么程度？

◎　针对这个项目，领导是怎样要求的？

◎　为什么要上这个系统？

◎　买这个设备是基于什么考虑？

（2）组织利益

目标实现当然会带来好处，组织利益是指目标实现后对组织带来的好处。比如，这样提问：

◎　缩短出栏率对公司的利润有什么影响？

◎　采用卧式加工技术，对我们的好处是什么？

◎　如果上市周期缩短1/3，对抢占市场意味着什么？

◎　双方设计部门行程联动，对上市时间的影响是什么？

◎　驾驶室里容纳三个人，对我们意味着什么？

◎　为什么你觉得它不错？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

对组织利益的探索是很多销售容易忽略的问题，因为销售认为这是自己应该去告诉客户的，而不是向客户询问的，但是好销售会先问后说，因为客户发现的利益销售未必发现；更重要的是，当客户谈到组织利益的时候，往往会暴露企图心或者动机。

（3）障碍

如果说目标是需求的终点，那么问题就是需求的起点，从起点到终点的推动力就是痛苦。客户从问题到目标这段路，销售一定要想办法并肩而行。如果客户已经有了清晰的目标，也要想办法再把客户拉回到问题中来，把这段路再走一遍。并且在走的过程中，想办法把客户带到你的优势中去。

客户的障碍恰恰是我们产品功能所要解决的事项。比如，造成成本高的原因是没有设计安全库存报警。而你的产品可以进行安全库存报警，于是就对应上了。所以解决障碍是产品和方案的责任，而障碍和产品功能是相互对应的。障碍就像一个支点，向前推产生目标，向后退找到解决方案，让自己的产品更好地展示出对客户的价值。

客户不一定完全知晓障碍的存在，要么不知道、要么不清晰、要么不完整，这就造成了客户要么不买、要么不愿多花钱、要么买错了（买了竞争对手的产品就是买错了）。所以，帮助客户厘清障碍是一件非常重要的事情。

需要提醒的是障碍的范围。销售所关注的障碍类型和级别往往是他们的产品能解决的，这当然没错。但是很多销售只关注产品和服务能解决的问题，这就把自己的销售能力大大限制住了。解决客户问题、为客户增值，销售就必须关注更大范围内的问题、更高层级的问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

题。只有这样，你才能发现更大、更重要的问题。你创造的价值才能高于对手，才能最终赢得客户。软价值在这里又一次发挥了重要作用。

面向障碍的提问，就是在确定问题产生的原因。举例如下：

◎ 什么原因造成成本高？

◎ 为什么总是加班？

◎ 什么原因造成库存积压？

◎ 宣传效果差的原因是什么？

◎ 预算为什么不能得到有效的控制？

◎ 为什么现在耗电量这么大？

不难发现，面向障碍的提问首先是发现问题，比如耗电量大、积压严重、计划不能落实等等。接着是分析问题产生的原因，比如加班的原因是排产不科学，宣传效果差的原因是客户不聚焦。

而找出目标在某种程度上说就是找出问题，因为有目标，必有问题，也就是说面向目标的提问本身就可以找出问题。比如客户的目标是降低成本，那么现在成本高就是问题；客户希望全覆盖，现在不能覆盖就是问题。目标和问题是一个硬币的两个面。所以目标提问是找出问题，而障碍提问是找出问题的原因。

之所以不直接问问题而从目标寻找出发，有几个原因。首先，是因为目标更具有正能量，客户听起来更顺耳。其次，客户到了目标阶

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

段，这表明客户已经有了足够的痛苦，也表明这是客户想解决的问题。只有在预实现目标中需要解决的问题才值得关注，否则，任何一个组织都存在问题，未必都需要解决。

帮客户找出更多的问题产生的原因，你就可以更充分地体现你的产品和方案的优势。越是重要的目标，障碍就越多，你能发挥的空间就越大。

（4）不良影响

问题产生的原因叫障碍，而问题造成的坏结果叫不良影响，不良影响是对组织利益的损害，这也是我们要探索的，因为不良影响上接问题，下接痛苦，而痛苦又接动机。

不良影响是指业务问题造成的可能的损失，这种损失是面向客户组织，不是面向客户个人的。但是，这种损失却很可能给个人带来痛苦（偶尔也可能带来幸福，所谓损人利已），所以，销售首先探索不良影响。比如：

◎　成本高会带来什么不良影响？

◎　出栏时间长对猪场的影响是什么？

◎　破损件较多，带来了哪些影响？

◎　操作复杂，影响是什么？

◎　如果订单交货周期增加两天，会怎么样？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不良影响是问题带来的牵连影响，但是牵连影响有可能没完没了，比如，破损件多，所以投诉多，投诉多，所以客户回头率低等等。到底到哪里为止呢？答案是探索到个人的痛苦就可以了。因为销售是面对人展开，不是面对事情展开。所以，让人“痛”就行。

4. 探索动机类信息

回顾一下动机的定义：客户参与采购的某个角色希望通过采购摆脱痛苦、获得个人利益的意图。

我们一直强调动机是销售要挖掘的最终要素，因为满足动机是客户支持你的根本原因。但是动机的挖掘也是最困难的事情。一方面，人类具有隐藏动机的天性，很少有人会主动暴露自己的动机；客户不会隐藏需求和期望，但是他们很不愿意暴露动机，因为动机总是和一些隐私有关。另一方面，一个角色一次采购可能包含多个动机，既想做婊子又想立牌坊的大有人在。所以动机本身也很复杂。所以，作为最重要因素的动机，探索起来也是最难的。

面向动机的提问不是仅仅问动机，而是围绕着动机旁敲侧击，试探深入。这包括了解这样几方面的内容：

◎ 探索有没有动机

也就是说期望或者需求是否和客户个人利益联系紧密。只要客户认为重要的事情，就一定有较强烈的动机。通过探索当前认知获取。

◎ 探索动机产生的原因是什么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

动机就是脱离痛苦，获得利益，利益和痛苦就是动机产生的原因，我们要知道利益和痛苦是什么，这通过探索痛苦和企图心获得。这里有一点需要说明，传统顾问式销售认为痛苦是组织利益受损之后造成的痛苦，但是，我们从痛苦深入到动机之后，情况要复杂得多，它可能和组织利益的获得或者损失没有丝毫关系。比如，评不上职称这个痛苦就和组织利益没有必然联系。所以我们只是把组织利益带来的不良影响看成是造成痛苦的原因之一，而不是全部，同样，企图心也是如此。探索原因只是为了对症下药，有时不知道原因也能治好病。

◎　探索对动机的影响程度

有些事和动机离得远，有些事和动机离得近，所谓离得近就是指对客户动机实现的影响程度大，反之，与动机离得近的事对客户影响大，客户重视程度高。所以，要测量出对客户影响程度的大小，这是通过探索重要性实现的。

◎　探索是否满足了动机：

满足动机的方式有几种，一是通过销售人员的产品或者方案，比如买的设备好，从而让自己加班少了。另一方面是通过采购过程本身，比如通过谈判，压低了供应商上的价格，从而获得了领导的表扬。我们前文说过，当你的方案和客户的期望越接近，越能满足客户的动机，不过是否满足，还是要通过询问客户对提案的认知获得，也就是客户认为组织利益达成后对他个人的影响。

◎　探索客户认为什么会阻碍动机实现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这是在了解顾虑，关于顾虑我们本篇暂时不涉及，会在《推进订单》章节里重点介绍。

面向动机的提问，其实是从五个方面探索动机：企图心是从价值获取上探索，看看角色对产品所带来的结果的最终看法；痛苦是从价值损失角度探索，看看角色对不良影响的看法；当前认知是从事实角度，看看角色对现状的看法；提案认知是从方案角度，看看角色对销售人员观点的接受程度；而顾虑是从采购过程角度，看看角色对本次采购的整体看法。

（1）当前认知

客户当前的感受是客户动机的外在表现形式，当前认知是询问客户对已存在的事实的主观看法，从客户的看法里寻求动机。比如，这样问：

◎ 你怎么看现在的通讯费用？

◎ 你对当前的加工效率是否满意？

◎ 当前的测试方法你觉得怎么样？

◎ 你对现在的服务满意吗？

◎ 这些措施执行的效果怎么样？

提问认知，是面对客观事实本身征求客户的主观看法，并透过这个看法探寻客户的个人动机。客户的回答里往往会有不良影响、痛苦、利益、甚至直接表露动机，比如：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销售问：“你对现在的服务满意吗？”

客户的回答可能包括：

◎ “现在的服务太烂了，耽误多少事！”（不良影响）

◎ “当然不满意，每次来了也不解决事，我都被老板骂了很多次了。”（痛苦）

◎ “当然不满意，再也不想被这群人折磨了。”（动机）

相较于SPIN，探索认知首先是确定客户的动机，而不是直接进入引导。实际销售中，很多情况都是客户已经有个行动的理由（动机），不需要过多的引导。所以，探索动机类提问是确定当前状态的常用模式。

（2）痛苦与企图心

面向痛苦的提问，指向问题带来的不良影响对客户个体的影响。不买东西，问题就解决不了，问题解决不了，目标就没法实现，对客户组织就会有损失。采购角色怎样看待这个损失，就是我们要探索的痛苦。举例如下：

◎ 你们天天都要加班啊，是不是很烦？

◎ 你怎样看供货不及时这个问题，对你有影响吗？

◎ 如果每月多烧两吨油，对你意味着什么？

◎ 高峰期如果出现宕机，公司会怎么处理你？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 每个月要损失4万多元，会影响到你的绩效工资吗？

这些问题的答案可能会暴露客户的动机，比如，客户可能这样回答：

供货不及时，我们采购部奖金就没了（动机是担心收入损失）；

别说频繁宕机了，宕机一次我们都会被骂死（动机是担心别人抱怨）。

痛苦类的提问比利益类的更难，因为这往往会带来尴尬，尤其是对于爱面子的中国人。不过，有时揭伤疤的力量是非常惊人的，这个世界上也不乏勇于面对问题的人。

和利益提问一样，首先你要确认这些问题和不良影响确实存在，然后才能问对个人的影响，而对个人的影响更多是从客户的看法里体会出来的。

问痛苦是问对个人的影响，这和不良影响不是一个概念。不良影响是对组织利益的损害，而痛苦是客户认为对个人利益产生的损害。也正是因为主观想法，这样的提问会变得非常敏感，要非常谨慎。

面向痛苦的提问，除了要发现痛苦以外，还要学会扩大痛苦，所谓扩大痛苦就是通过揭示客户未发现的不良影响探索客户的反应。之所以要这样做，和障碍一样，很多时候客户对问题带来的牵连影响并没有足够的认识。比如，配货不及时（障碍），客户可能会觉得无所谓，但是这个问题可能会最终造成大客户的流失（不良影响），而这种流失最终会对某个角色的个人利益产生重大的影响（也可能不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

会）。所以，销售要尝试揭示这种牵连影响，并观察客户对这种影响的反应，从而最终发现动机。

趋利避害是人的天性，对个人利益的追求也是动机的一个方向。这就是探索企图心，可以这样来问：

◎ 你（客户某个角色）为什么对控制好预算这么重视？

◎ 如果效率提高30%，对你个人有什么帮助？

◎ 你为什么对提升员工的操作技能这么重视？

◎ 如果满足半小时的配送时间，对你个人意味着什么？

◎ 张总为什么反复强调节约的事情？

这些问题的答案很可能就会暴露客户的个人动机。比如客户会这样回答：

设备不出故障我就可以少加班了（动机是不想加班）。

当然，有时客户的答案也未必就是动机，比如客户可能会利用另一个组织利益作为答案，客户可能说：

效率提升30%，可以每年为公司节约资金4千万。

没关系，隐藏动机本来就是人的本能，不能指望着每次提问都会得到你想要的答案。

这种提问模式是销售说出组织利益，然后询问这种利益对客户个体的影响。很显然，在这之前，需要确认客户已经对所获得的利益认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

可了。这是和顾问式销售的一个显著区别。顾问式销售往往到了组织利益受损或者获益之后就算结束，其实等同了组织利益就是个人利益，这是错误的。

（3）紧密度

客户有些事很积极，有些事很懈怠，原因就是这些事情与实现动机之间的联系紧密度，我们需要探索出某些事情对客户动机的远近，可以这样问：

◎ 这事很重要吗？

◎ 这事很紧急吗？

◎ 这个问题值得解决吗？

◎ 领导很希望实施这个方案吗？

紧密度的探索非常有意义，一方面它能让销售知道应该重点帮助客户的事情是什么，另一方面是重要的事情后面藏着动机，知道重要的事情很容易发现客户的动机。

（4）提案认知

前面问了客户对当前状况的认知，当销售提出一些措施、观点希望客户接受之后，还要问客户对改变后的认知。比如：

◎ 你对未来采用企业级数据库是怎么看的？

◎ 你认可这个观点吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 你觉得这样做满意吗?

◎ 你觉得这样可行吗?

◎ 你怎么看这个方案?

◎ 你觉得有替换的必要吗?

探索提案认知就是在探索销售的东西客户是否已经接受。客户的认知是销售的评分标准，当客户问到销售擅长的事情的时候，销售会兴高采烈地介绍。但是我们经常发现，销售高兴完就完了，不去询问客户听完自己说的话有什么看法，客户的认知才是对陈述结果的判断标准（之一）。所以每当销售有些观点灌输给客户的时候，别忘了最后问一个动机类提问：你觉得呢?

无论什么手段，我们都不能保证一定能找到客户的动机，上述的提问模式也只是更加接近客户的动机而已。因为客户天生具有隐藏动机的本能。我们用美国著名历史学家房龙的一段话，来解释这个问题：

现代心理学教会了我们几样有用的东西，其中之一，就是我们做一件事情，极少出于单一的动机。无论是我们为一座大学慷慨捐款100万美金，还是拒绝对一个饥饿的流浪汉施舍一个铜子。无论是宣称真正的智慧来源于自由的生活，还是宣誓永远不离开美国东海岸。无论坚持把黑说成白，还是坚持把白说成黑。总有各种复杂的动机促使我们做出最后的决定，我们心里也明白这个道理。但是，如果我们真敢对周围的人诚实地道破这一切的真相，我们恐怕在大庭广众之下就尴尬了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

出于本能，我们总要从各种动机中挑选出最值得敬佩、最有价值的一项，修饰一番以后，以迎合大众的口味，然后公之于世，称它是“我们做某种事情的真正理由”。

大家都清楚这条使人难堪的真理，自从有了文明之后，大家便狡黠地达成了默契。在任何公共场所都不戳它。

我们内心怎样想，这是自己的事，只要外表保持一副道貌岸然的样子，心里便会感到满足，因此就很愿意遵守这样的原则：“你相信我的谎话，我也相信你的！”

这是房龙在1921所出版的《人类的故事》中的一段开篇语。我认为这句话道出了销售的真谛，至少是基本原则之一。也正因为如此，销售才变得如此艰难，如此有趣，如此让人欲罢不能。

二、控制类提问

探索类提问重在对信息的获取，是客户输入信息，销售接受信息。而控制类提问也是为了获取信息，不过，是销售先输入信息，客户对输入的信息中进行确认，最后将确认的信息输送给销售。这也是一种获取信息的方法。

你参加考试的时候，是喜欢做论述题还是喜欢做选择题？如果没猜错的话，后者居多吧。为什么大家都爱做选择题呢？原因很简单，只需要划个勾就可以了。人性本懒，只要符合人性的东西，人们都喜欢。控制类提问就是利用了人的这个本性。

前面讨论的探索类问题，从功能上讲基本都是开放类问题，是让客户做论述题。而控制类提问则是让客户做选择题，即销售提供几种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

答案供客户选择。比如：

从我们的经验来看，除了您说的原因外，还有3个原因可能会造成这样的情况，分别是1.……2.……3.……，您觉得呢？

您觉得仓储报警可以解决成本降低的问题吗？

其他客户还提出这样几个要求，分别是……您关心吗？

除了这俩，老板还关心费用控制问题吗？

控制类提问可以说出几个选项让客户挑一个，也可以一个一个地让客户确认。选项不宜太多，2～3个为好，最多不能超过4，否则，客户根本记不住。

关于控制类提问，需要解释几点：

（1）控制类提问针对的内容是期望和需求

控制类提问，其控制对象是客户的要求、目标、障碍、措施、也包括牵连影响。比如：

除了24小时随叫随到，很多客户还对实施服务人员的资质提出了要求，比如，需要PMP认证，张部长，你觉得呢？（期望中的要求）

防火这事，很多公司除了对材料有要求以外，还希望提供现场培训、协助制度建设等措施，不知道领导对这两个方面有要求吗？（期望中的措施）

你说的降低成本是非常重要的，除了降低成本，很多客户提出了另外两个目标，一是减少投诉，二是提升反馈的效率，不知道张总怎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

么看？（需求中的目标）

采购计划不准，从我们的经验上看，主要是买了不用、缺乏考核、缺乏采购提前期设计几个原因，你的看法呢？（需求中的障碍）

库存高，除了会造成成本高以外，还有一些诸如过期、领料时间长等问题，不知道你怎么看？（牵连影响）

这事对大家都影响都很大，除了车间主任着急以外，老板、财务经理肯定也会很生气。（牵连影响）

控制类提问较少涉及对痛苦或者企图心的选择，原因是动机的多样性，它的种类太多了，你很难让客户去选择，成千上万的可能性里，你根本没法列举。

（2）控制类提问的本质是引导

控制类提问限定了客户挑选的范围，销售人员其实是在有意识地屏蔽一些对自己不利的因素，只让客户挑选对自己有利的选项，客户怎么选都在你的预设答案里。比如，你问客户是不是某几个问题导致的成本高，这几个问题一定是你能解决的（不仅仅是指你的产品能解决的）。

控制类提问的本质是引导客户，包括关注客户未关注的目标、发现客户未发现的问题、扩大客户未感受到的痛苦、寻找客户未想到的措施等等。

（3）控制类提问必须在探索类之后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

控制类是让客户选，让客户选是有前提的，那就是先让客户把该说的说出来。控制类提问作为一种对客户表述后的补充。否则，销售就是画地为牢，即使能得到信息也是不完整的。我们在销售训练中观察到，销售会非常频繁地犯这个错误，比如：

“你觉得安全方面的隐患有哪些？比如制度问题、产品问题、管理问题等等。”

这句话里，前面是信息类提问，后面是控制类，而期间没有间隔，没给客户说话的机会就让客户选了。

先让客户说，可以知道客户最关注的是什么。他首先表达的，往往是他最关注的，很容易知道客户的关注点（也就是销售的关注点）。而且让客户先说，你就知道客户已经知道了什么，这对分析竞争对手有帮助。

（4）控制类提问是所有提问里最难的

做论述题是考学生，做选择题实际上是考老师。控制类问题是销售说出几种可能性让客户挑选，所以销售必须自己知道，然后才是让客户挑选。这对销售是个考验，这可不是说几样产品功能，而是说客户的问题、目标、措施、痛苦等等，全是关于客户的东西，哪怕你想说产品的东西，也必须变成客户的东西说出来，难度可想而知。

为了解决这个问题，我们提供了一种工具：角色目标库表。如下表所示：表一是饲料添加剂，表二是广告。我们都做了适当的修改。

（表一）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

角色	序号	目标	障碍	措施	价值
技术总监	1	提升稳定性	1. 原料不稳定，客户的使用条件不稳定，猪肠道的功能不稳定 2. 品控能力弱、配方技术落后 3. 动物实验干扰因素太多，不确定性大 4. 国产产品稳定性差 5. 不同供应商产品质量有差异、生产监控不到位	1. 选择品牌、质量稳定的产品，应用供应商对产品品控的能力优势 2. 选择对猪肠道有促进和完善功能的产品，使饲料在肠道使用的效果稳定 3. 选择专业水平高的供应商，整合供应商的研发和技术资源 4. 生产链接点，为客户提供生产培训，提高生产稳定性	1. 从原料选择、配方技术和生产的角度，提高产品的质量稳定性 2. 投诉减少，提高公司的品质形象 3. 产品稳定，技术个人和部门得到公司内部肯定
技术总监	2	成本优化	1. 原料没有性价比优势 2. 采购能力弱，无法买到物美价廉的产品 3. 技术存在瓶颈，不能从配方优化上节约成本 4. 缺乏成熟的应用方案 5. 配方改善有压力 6. 规模小，原料议价能力低	1. 提供辨别、评估部分原料添加剂的方法 2. 挑选有效成分的产品，而非价格低的产品，选性价比高的产品 3. 提供采购建议和信息，帮助买到物美价廉的产品，利用其他饲料公司的采购平台 4. 提供配方优化方案，解决配方不合理的问题	1. 降低成本，增加效益 2. 小客户也能买到性价比高的产品 3. 得到稳定成熟、成本合理的产品

（表二）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

角色	序号	目标	障碍	措施	价值
总经理	1	控制宣传成本	难以平衡不同需求的宣传费用 如何高效的宣传策略	提供不同需求的宣传解决方案 选择精准的营销互动方式	1. 通过提高精准性，减少不必要的浪费 2. 通过不同媒体和策略的组合方案，满足客户多层面的需求，避免错位带来的损失
	2	广告和各渠道达成共识	各渠道都要大量广告 广告得不到各渠道的认可	提供重点市场媒体优劣势分析 提供创意营销思路 广告投放和渠道沟通机制	1. 用数据说话，避免拍脑袋决策，从而造成宣传资金的浪费 2. 用组合策略满足不同区域、不同行业渠道的不同要求，为效果服务，避免大一统带来的旱涝不均 3. 有理有据的区域投放和费用下拨，有利于平衡渠道关系
	3	品牌宣传最大化地带动销量	无法证明广告带来的效果 没有好的宣传策略	提供广告效果评估及多维度的衡量方式 寻求媒体变化及宣传营销方案或案例	1. 找到浪费的那一半，并通过评估结果避免浪费，让一分钱花出两分钱的效果 2. 根据评估结果，及时调整媒体、投放方式和投放策略。把钱花到最有效果的地方，避免“一旦投放，生死由命”的窘境，加强投放效果的控制

角色目标表是我们所认为的最重要的销售工具之一，它秉承了我们的MEN模型思想，主要包括几个内容：

◎　参与采购的客户角色：这里的角色不是按照策略销售划分的，而是直接按照职能划分的。无论你卖什么东西，常见的客户角色都不会太多，能有10个就是千万级的项目了，所以很容易梳理出来，比如总经理、采购人员、技术总监、收银主管等等。

◎　角色的需求：每个角色最关心什么业务问题也能梳理出来，当然可能需要专家协助。这里的需求是和角色关联的，总经理的需求和技术的需求可能完全不一样。我们强调的是业务需求，不是期望。这里的需求当然是销售可以解决的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 销售的提案：就是对需求的解决，但是这里以措施的方式出现，而不是以产品的方式出现，这样客户很容易接受。

◎ 提案带来的价值：解决了当然有好处，这就是价值。

关于角色目标表的用法，请大家设想一下如下的场景：

表里共有7个角色，40个需求，当然还有很多的措施和价值。销售人员背熟了这张表，他去拜访某个客户角色，比如技术总监。技术总监有8个需求，这些需求都是经过销售组织和相关专家一起精心研究过的，覆盖率超过90%。

销售首先问技术总监：“这次项目，你最关注什么？”

技术总监说：“我最关注的是设计效果落地，绝不能有太大偏差。”

首先，销售知道这是表里的内容，于是他开始按照MEN模型，探索期望、动机、提出方案（表里有）、表明价值（表里有）。在这个过程中，他开始以表里的内容为基础用控制类提问，比如：

“效果落地确实是个大问题，除此以外，很多技术总监还重视安全性和实施成本的问题，这是你关注的吗？”其中安全性问题和成本问题在表中需求一栏。这是纵向前进。

销售也可以横向前进，比如这样问：“关于效果落地，通常的保证措施有两个：一是设计初期材料厂商介入，保证设计效果有相应的材料支撑；二是深化设计，在现在设计的基础上进行进一步的优化，你觉得呢？”这是往横向前进。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

想象一下，这种沟通会带来什么效果，我们的团队帮助数百家公司做了类似的工具，从实践来看，带来的效果包括：

◎ 帮助销售与客户进行深度沟通：所谓深度沟通就是进行业务分解和重构，即使是对业务不熟悉的销售也可以很快掌握。

◎ 控制客户输入：可以让自己的优势变成客户的需求。换句话说，一定程度上，请客户在我们的优势库里去选择他想要的东西。

◎ 突显专业：这种谈话客户会很惊讶，惊讶于销售对自己的理解，信任关系会很快建立起来。

◎ 挖掘隐性需求：可以想象，客户很多东西自己都没有想到，而这些隐性需求是提升竞争力的重要手段。

这是一个非常棒的工具，它完成了我们在开篇逻辑里所谈的，保证自己的优势变为客户输入的素材，而客户输入又造成了客户认可。

（5）控制类提问可以突显专业

控制类提问确实难，但是也正是因为这种难才让销售人员在客户面前显得特别专业。显示专业不是为了炫耀，而是为了更好地建立信任，人们总会倾向于相信一个专业人士。比如，你这样说：

“破损件较多，除了你说的原因以外，还有四个原因：挤、压、摔、碰。不知道领导的看法是？”

（6）当客户不愿回答的时候，可以用控制类

你经常会碰到客户憋死你的场景，比如：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销售：这个项目，您最关注什么？

客户：没有什么关注的。

这还怎么聊？这时可以考虑控制类，比如：

销售：我们做过一些类似的项目，项目经理通常会特别关注工期，不知道您的想法？

控制类提问是销售中最难的提问，也正是因为难度高，所以，才能显示我们与对手的与众不同。

三、确认类提问

确认类提问是销售人员使用最频繁的一类提问。这类提问的目的是对客户输入的信息进行进一步的澄清，当然它还有其他一些作用。以下例子都是确认类提问：

◎　您看我理解的对吗？

◎　我理解你的意思一共有3点，分别是1、2、3……我理解的对吗？

◎　换句话说，是不是……？

◎　也就是说……

◎　我理解你的意思……是这样吗？

确认类提问和控制类提问有时容易混淆，确认是确认客户说出的话，而控制是让客户确认（挑选）销售说出的选项。比如，以下两种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

提问：

◎　你看安全预警和设置采购提前期这两种降低成本的措施，对你是否适合呢？（这是控制，因为两种措施是销售提出来的，让客户去挑选）

◎　你的意思是不是希望通过底价库设计来降低成本？（底价库设计这个措施是客户提出来的，而不是销售）

确认的技巧共分为三类：

（1）普通式确认

就是将客户的话复述一遍，然后与客户确认，这是最常见的一种确认模式了。比如：

◎　“我确认一下，你要的设备的型号，分别是……”

（2）换言式确认

就是将客户的意思换一种表达方式与客户确认。比如：

◎　“换句话说，你重视的是绩效改善，而不是简单的鼓舞士气，我理解的对吗？”

◎　“也就是说，你需要的是一天24小时随叫随到的服务？”

（3）麦肯锡式确认

所谓麦肯锡式确认是指对客户说的一大堆话，进行归类描述并确认。比如：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ “我理解你的意思一共分为三点，一是确保按期完成，这是你最关注的；二是一定要有国家级专家参与项目规划；三是成本方面要控制在预算之内。我理解的对吗？”

这种确认模式有两个好处，一是突显专业。二是客户可能会补充，比如，客户说，还有一点也特别重要……；补充的这条是客户最想告诉你的，一般情况下这条后面藏着动机。

确认类提问在销售沟通中应用非常频繁，它的作用及应用时机解释如下：

1. 规划谈话路径

价值型销售一直强调对谈话的控制，控制谈话首先是指控制谈话内容，让谈话内容对销售更有利、更聚焦。比如通过控制类提问让客户更好地表明了期望、需求和动机；让客户说出了更多的建设性想法，为获取行动承诺做好铺垫等等。

其次，谈话控制还要控制谈话方向，这就是确认类提问发挥作用的时候了。它可以在四个方向进行谈话控制：并列、其他、深入、回溯。如图所示：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

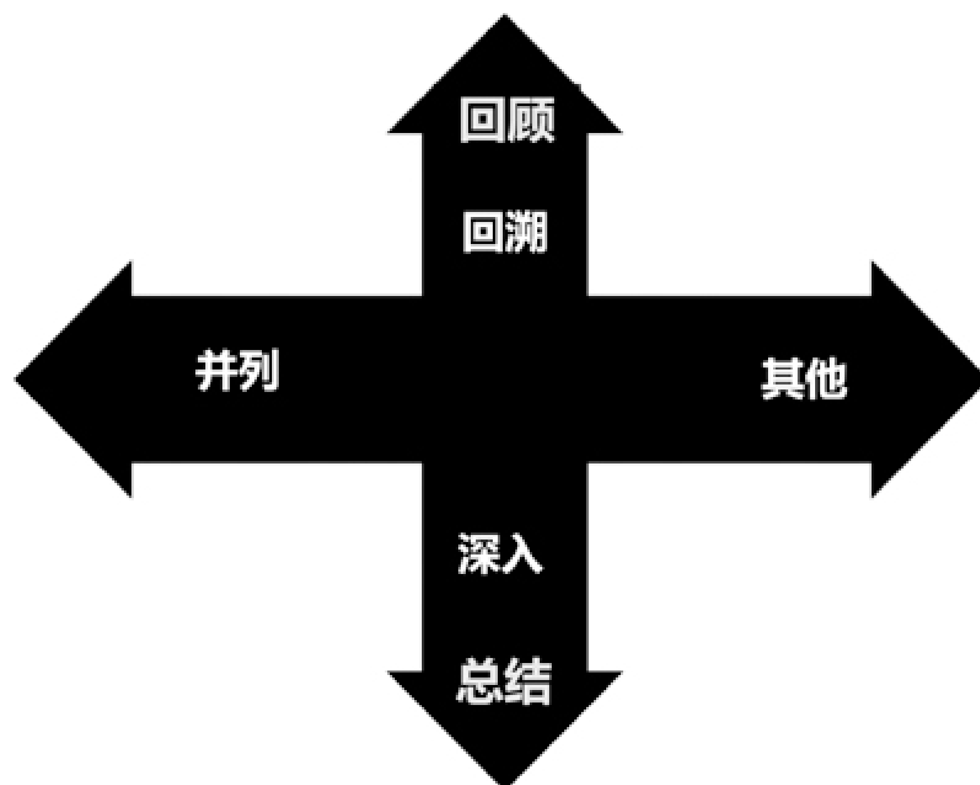


图3-10　确认类提问谈话线路规划图

比如，你与客户讨论一个问题产生的原因。当客户讲了一段话后，你可以这样确认：

“李经理，你认为这个问题产生的原因有两个，分别是……。我理解你的意思对吗？”

这句话一出口，你就站在了十字路口，可以向以下四个方向任意移动。

◎　并列：当客户确认后，你这样接口“：好的，那么还有第三个吗？”这就是并列。

◎　其他：当客户确认后，你这样接口：“好的，这个问题我们讨论清楚了，咱们换个频道，接下来再讨论下一个问题可以吗？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　深入：当客户确认后，你这样接口：“好的，那接下来我们可不可以对第一个障碍更深入地讨论一下？”让客户就这个问题再深入讨论下去。

◎　回溯：当客户认为你理解得不对的时候，比如，客户这样说：“你理解的第二个原因不对。”这时，你可以这样说：“看来我理解得有问题，你能再解释一下吗？”

这种路径规划，常见于客户说了大段话的情景下。通过确认类提问，销售就可以牢牢地控制住谈话的走向，让谈话沿着自己规划的道路前进。

销售和客户谈话的时候，常常出现这样一种情况，即销售接不上话了，不知道该怎样进行接下来的陈述，尤其是新销售，这个问题常常出现。而确认类提问有一个很妙的用途：一旦你不知道该说什么的时候，马上对客户的话进行确认，确认完了，你就有了四个方向可以走，立刻天堑变通途。所以，请记住不知道说什么就立刻确认。

2. 信息一致，保证在同一个频道上说话

当你不是第一次见客户的时候，有一件事需要做：回顾。所谓回顾就是向客户确认你已经知道的信息，比如拜访开始这样说：“领导，我先确认一下上次我们沟通后的一些要点，看看有没有变化……”

这样的对话，是在双方信息对等的前提下展开的，可以保证双方在一个频道上说话，否则很可能会出现错位现象：你说的客户不关心，客户关心的你不说，后果可想而知。而且这种回顾也容易让你建立专业信任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

3. 客户有被理解的感觉

从我们的实践来看，当你非常好地使用确认类提问的时候，客户有一种深深的被理解的感觉，这种感觉非常美妙，和遇到知音一样。其实不是你理解了客户，而是你用客户的话确认，他认为你理解了他，本质上是他自己认同自己。

4. 总结确认，查遗补缺

确认类提问有一种常见用法，就是在沟通的最后环节进行总结性确认。比如销售这样说："王总，我总结一下今天我们交流的内容，我们一共谈了4个方面的事情，分别是……你看还有遗漏的地方吗？"

这样提问，不仅仅是让客户补充，而且还能显示你的严谨和专业，尤其是在一对多（多位客户）或多对多的情况下，特别重要。

总结确认的时候有个小技巧，就是食指指着自己的记录本，逐字念出，这样显得很严谨。总结性确认不是可有可无的，而是必需的。总结和我们后面讲的行动承诺一起构成了沟通结束前的两个关键要素。

5. 提醒客户

确认的另一种用法是销售人员重复客户已经获得的利益、已经做出的承诺，再次提醒客户你为他做了哪些事情和他要为你做哪些事情。比如这样说：

"我确认一下，目前我们已经达成的共识，一共有两点，分别是……，是这样吧？"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“我确认一下，你认为只要能做到360度无死角覆盖，就可以减少人员加班的频率，是这意思吧？”

按照功能，我们一共谈到了3个大类的提问：探索、控制、确认。它们是信息的获取和加工方式。而信息我们又分为两大类，即流程类和MEN类，继而按照内容还有若干小类，比如问题、痛苦、目标、要求、措施、企图心、重要性、满意度等等。

第四节　倾听技巧

“倾听”似乎是最容易的技巧，耳朵没毛病就能听，肯定比提问容易多了，但实际情况却并非如此。倾听几乎和提问一样难，有时甚至更难。因为倾听不是用耳朵听，而是用心听。不走心的销售实在太多了，不信，出个考题考考大家：

你今天去见一个老客户张经理，一见面，张经理随口说了一句话：“今天早上我们隔壁财务处的小张又和他领导吵起来了。小张这孩子非常有才，就是控制不住自己的脾气，哎！可惜了。”

听完这句话你怎么回应？请思考一分钟。

如果你的回应是诸如：“小张为什么吵？”“小张这样做不对。”“这孩子确实太年轻了。”那说明你的倾听技巧还非常不足。你忘了面前的张经理才是你的客户，小张的死活和你没任何关系，你被小张拐跑了。

这句话的正确回答是：“张经理，您真是太爱惜人才了，跟您干，一定有前途。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这听起来像是拍马屁，但这就是张经理想要的意思。张经理就是想让你听到这句话，你必须让客户知道你听到了。

一、倾听为什么这么难？

倾听这事，销售都知道它的重要性，但是知易行难。所谓三岁小孩都知道，八十老翁做不到。为什么做不到，主要有几个原因：

1. 总认为自己知道客户要说什么

客户确实具有相似性，销售天天见客户，客户的很多问题可能天天听到。时间长了，就觉得客户不说自己也知道。于是就懒得听了，倾听就变成了走形式。

但是对于销售来说，不仅仅是客户说的内容，还必须知道客户的认知、动机等等，而这些东西每个人的差别都很大，根本就没有共性。更重要的是，即使你知道，也必须让客户知道你知道，所以仍然需要认真听。

2. 总希望给客户一个答案

当客户说有病的时候，很多销售会直接告诉客户：我有药。然后急匆匆地掏出产品给客户介绍。还有甚者，客户说：我有病。他说：我医院很大、我设备很先进、我医生很厉害。

掏产品的冲动，是销售这个职业最原始、最本能的冲动，因为销售人员总认为自己的产品就是客户需要的答案。这个错误的发生非常频繁，原因有三个：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 不认同客户的观点，总想把客户的观点强行纠正过来，但是销售的原则是：永远不能与客户的认知争辩（但是可以引导）。

◎ 瞧不起客户，总认为他说的不对，自己才是专家。

◎ 急于表达自己的观点，认为自己的观点只要说出来，客户立刻就会拜倒在你的脚下。

当你停止了倾听，客户也就停止了讲述。你所知道的仍然是不完整、不准确的信息，而你急匆匆掏出的答案却阻止了销售的推进。请牢记，大部分情况下，客户是销售的答案，而销售不是客户的答案。

二、倾听技巧

倾听的重要性可以用8个字表述：真金白银、刀枪剑戟。真金白银的意思是听对了，有价值的信息就会滚滚而来；刀枪剑戟的意思是，听错了，销售就会被客户给扎死。而好的倾听需要遵循三个基本原则，每个原则后面都有些相应的技巧。

1. 原则一：为理解而倾听，而不是为回答而倾听！

这是倾听最重要的原则。大部分销售在沟通中总是担心自己回答不好客户的问题，当客户说话的时候，他满脑子都在想答案。但是倾听这件事最神奇的地方就在于：当你理解了客户想说什么的时候，你就一定知道答案。而当你想给客户答案的时候，你就一定会忘记倾听，从而也不可能有正确答案。

之所以需要理解，有两个原因，一是大部分情况下，客户说话是混乱的，期望、需求、动机搅在一起，需要你不断地去理解和分析。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

另一方面，客户表达的往往只是表面信息，期望之后的需求、需求之后的动机都可能被隐藏起来，都是需要你去理解和挖掘的。而理解就是解构客户说话内容中的期望、需求、动机，甚至要进一步分解成要求、措施、目标、障碍、痛苦等这些更细的层面。这个原则所需要的技巧如下：

（1）专注

专注是指当客户讲话的时候，你的眼睛看客户的额头部位，仔细倾听客户说的每个字。我们把“关注”也叫“吃字”，所谓“吃字”就是用心理解客户说话的内容。

客户说话不仅仅是声音的传递，还包括面部表情、目光、声音的大小、频率、变化等等，这些都是信息传递的载体。当客户说一些重要内容的时候，要聚精会神，两眼死盯客户，全身心地把握客户说的每个字。这往往决定了订单的生死，所谓销售的竞争，很多时候就是多听进去了一句话。

（2）确认

还记得我们前面说的确认类提问吗？它也是倾听中的一个重要技巧。当你听到客户特别强调、关心的一些问题的时候，你可以使用这个技巧以便让客户知道，他所重视的东西你完全理解了。可以用重复模式，也可以用换言模式，比如这样说：

◎ 也就是说，你希望的不是增加人手，而是提升效率？

◎ 我理解一下：你的意思是培训的关键是行为转化？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

确认一般应用在客户强调的重点问题上，主要是让客户看到你和他一样重视某个问题。

（3）不预先假设

销售应该是方案专家，但是他总认为自己是需求专家，总认为自己懂客户的需求。这是销售常犯的错误之一，即把自己的认识当成客户的认识，或者把自己猜测的动机当成了客户的动机。比如，客户一问价格，就马上说有优惠。销售认为客户这样问就是嫌价格高，但实际情况可能是客户在做预算，或者希望你说服领导提高预算。

正确的做法是，当听到客户说期望的时候，要探寻后面的需求，当客户说需求的时候，要探索需求背后的动机。比如，客户说：“我希望你的设备操作简单。”这时不要拍胸脯说你的设备就是简单，而是要问问客户所谓的简单背后隐藏的是什么？可能是客户的员工流动大，担心培训费用高；也可能是员工素质差，太复杂学不会。而这背后又隐藏着不同的动机。不预先假设就是让你保持孩童般的好奇。

从销售训练和实践中的观察来看，销售的预设是妨碍倾听的最重要因素，销售一旦有了成见，他要做的就只是表演给客户看了，倾听已经停止了。

（4）同理心

同理心就是设身处地地让客户感受到你了解了他的感受，比如这样说：

◎　如果我在你的位置，我也会特别关心服务问题；

◎　如果我是你，我也会觉得不舒服；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　换成我遇到类似的事情，我可能会很愤怒。

这通常是客户表达了主观感觉之后的一种回应模式。这会让客户确认你已经理解了他的感受，这时客户会对你更加信任。

2. 原则二：让客户知道你听到了

一方面，倾听是一个很隐性的动作，客户根本看不到。另一方面，客户有个毛病，他必须确认你了解了他的问题，他才相信你能解决他的问题。就像一个病人确认医生了解了自己的病情，才相信医生的处方一样。

而客户确认你了解他的问题的方式就是观察你是否在认真倾听。所以即使知道也必须倾听，并且让客户看到你在认真倾听。你知道是远远不够的，你还必须让客户知道你听到了。客户一旦发现你没有认真倾听，你的产品再好也没用了。上面的确认技巧也能达到这个目的，其他技巧还包括：

（1）做记录

必须让客户知道你已经听到了，一个办法就是记录。只要是正式的谈话，开始之前，一定要先拿出一个大本子来做记录。当然要记录的是关键要素，而不是当速记员。当客户看到你在记，他就知道你在听。

记录的另一个好处是让客户有一种被尊重的感觉，这样客户就可以用一种正式的方式交流了。否则客户可能胡说八道，谈不出什么有价值的东西。请记住，本子越大越显专业，同时，本子越大也越显尊重。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（2）略显夸张的反应

如果让客户看到你听到了，你需要有一个回应，包括面部表情和肢体动作。表情和动作要略显夸张，比如点头或者摇头的幅度略微大一些，表情更沉重一些，这样容易与客户发生共鸣。记住八个字：挤眉弄眼、摇头晃脑。

当然，这种做法也要结合你个人的风格，不要做过头，即使夸张也要自然，否则客户会觉得你做作。

（3）马屁式回应

当做记录的时候，也要经常赞扬客户两句，这样可以让客户多说话。拍马屁一定拍客户表现出来的事实，否则会有很虚假的感觉。比如，可以这样说：

◎　你对这个问题的认知太深刻了；

◎　公司幸亏有你这样的人把关；

◎　你这么年轻就独当一面，让人羡慕；

◎　你对业务的把握太精准了。

3. 原则三：让客户把话说完

这个原则听起来很简单，但是销售打断客户说话的冲动如此之强烈，以至于大部分情况下，客户都无法完整地表达自己的想法。倾听最怕的就是打断客户说话，但是如果不注意控制，一次十分钟的交

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

流，销售平均有五次会产生打断客户说话的冲动，其中有2～3次会付诸实施。

解决这个问题的方法有两个，一是黄金静默，二是扩展类提问：

（1）黄金静默

这是倾听技巧里最重要的技巧。它的目的是让客户多说话，说实话，尽可能地让客户将自己的想法吐露出来。

在与客户谈话的过程中，经常会遇到冷场的情况，也就是双方都没话说了，这时场面肯定会有些尴尬。那么谁先打破这种尴尬呢？销售还是客户？

很多人的选择是销售人员应该主动打破冷场，这样做一是基于礼貌考虑，二是担心谈话就此结束。但是再往深里想想，冷场是如何被打破的？是不是没话找话？而没话找话是不是容易多说话？多说话是不是容易说真话（言多必失）？我们希望客户多说话、说真话吗？

所以打破冷场的应该是客户而不是销售。再往下推，没有冷场怎么办？答案是：制造冷场！这就是黄金静默的技巧了。黄金静默的技巧运用分为两个阶段：

◎　销售提问阶段

首先销售提问，提问之后，立刻闭嘴，决不能说任何话。大部分人提问都有一个坏毛病，就是提问完之后要么再问一个问题、要么自己给出答案、要么解释问这个问题的原因。比如这样说：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“我想问一下，咱们这个项目对供应商有哪些要求？为什么这样问呢？主要是想看看我们在哪些方面可以帮助贵公司。我们曾经做过很多你这样的项目，比如……”

这样做基本上就把答案搞没了，也把客户带走了。所以，提问完毕需要立即闭嘴，憋4秒钟（你在心里默数5个数字）。在这4秒钟里有两种情况会发生，正常情况是客户回答你的问题。不正常情况是4秒过后，客户也没说话，他也憋。这说明客户没听懂你的话，只要再提问一遍就可以了，客户不可能问两遍还不说话。

◎　客户回答阶段

销售提问完毕后，客户开始回答了，客户的回答可能长也可能短。无论长短，销售都不要接话，而是接着憋，再憋4秒。70%～80%的情况下，客户会补充自己要说的话。客户再说，你再憋，一直到超过4秒客户没说话，你才可以开口说话。

黄金静默好处多多，首先，它可以让客户把话说完整。避免销售人员打断客户说话，尤其是那些说话比较慢的客户，销售往往不知道客户是否说完话了。很多时候，销售打断客户说话不是因为他不懂礼貌，而是不知道客户是否说完了，而4秒的停顿足够判断了。

另外，客户在补充过程中，因为缺少思考时间，很容易暴露动机。比如，客户开始强调服务要及时（期望），然后又补充说，每次你们不来，就要麻烦我们来（动机：不想给自己找麻烦）。各个部门还都抱怨我们（动机：在意其他部门的评价，不愿意得罪其他部门）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

4秒钟是个心理学数据，这个时间长度介于尴尬和不尴尬之间，不会让客户太难受，也不会因此而终止谈话。所以销售不用担心会结束谈话。

当然，黄金静默即使好处多多，也不要没完没了地使用，因为太频繁地使用会让谈话显得很艰涩，不够流畅，双方都会不舒服。只需要在关键点上使用即可。所谓关键点，就是你认为客户说的某段话中包含了期望、需求、动机，这时候，千万告诉自己：憋住！

（2）扩展类提问

我们总在谈让客户多说话，而扩展类提问就是让客户多说话的妙招。所谓扩展类提问，是指在客户陈述之后，销售人员进行下面的问话：

◎ “为什么呢？”

◎ “还有呢？”

◎ “然后呢？”

◎ “你接着说！”

◎ “你的意思是？”

◎ “你具体是指？”

◎ “比如呢？”

◎ “你继续！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

扩展类提问的目的就是让客户把要说的话说完，一直要等到客户表示实在没什么可说的之后再进行下一步。扩展类提问一般是在客户陈述完一些事实之后提问，目的是要获得完整的信息。

扩展类提问与黄金静默可以配合使用，这两个技巧加起来，可以让客户吐血，所谓吐血就是让客户把要说的话彻底吐干净。当客户完整地表达了他想说的内容之后，他在销售面前几乎就是赤裸的了，销售可以为所欲为。

不过，很多销售更喜欢脱自己的衣服，一见面就谈产品、服务、培训等等，一件件地脱，总是寄希望于脱光了，客户就愿意和自己上床。但是，客户的想法通常是：下一个更好。

信息的完整性是销售人员很容易忽略的一个问题，而通过黄金静默和扩展类提问就可以获得完整的信息。而信息的完整性是销售人员获得竞争优势的有力保证。

第五节　客户为什么回答你

我们谈到了提问的重要性，但是有一个问题我们必须面对：客户凭什么回答你？或者我们这样说：什么样的提问是客户愿意回答的。

不是你问他就答，客户没有任何义务配合你的提问。相反，很多时候他会很讨厌回答你的问题。如果想让客户愿意回答你的问题，你需要精心设计。接下来我们说一下提问设计的注意事项：

1. 提供软价值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不知大家注意没有，一问一答就像是一个最简单的交易。如果总是销售在提问，就相当于买东西不给钱，这是非常令人讨厌的行为。

所以好的交流一定是一个价值交换的过程。在沟通中，破除谈话的阻力，可以参考以下几条常用办法：

◎ 销售人员首先通过描述案例、分析问题、提供措施等手段向客户提供软价值，提供完毕之后，马上索取价值。比如，首先向客户分析一个案例，在案例中强调了第三方客户的一些关注点，然后向客户询问他的关注点是什么。第三方案例所关注的内容就是为当前客户提供的一种价值。

◎ 当销售发现客户表现出回答障碍的时候（不愿意回答），马上开始提供价值，然后再向客户提问。

◎ 在回答了客户一个重要问题之后，马上接一个重量级提问。比如，在回答了关于资金管理的模式之后，马上问客户对未来资金管理模式的想法。

◎ 如果提供价值之后，客户仍然不愿回答，再尝试提供一次其他价值，然后接着提问。如果客户还是不回答，那就不是提问技巧的问题了，需要从关系、动机这些角度考虑了。

2. 由宽到窄

我们希望获取MEN类信息，所以经常会用指向性提问，比如探索问题类。但是，我们也鼓励适当地加入一些没有明确指向性的提问，让客户畅所欲言。尤其是在开始阶段，你的提问如果比较模糊，客户有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

可能会说出更多的内容，这样可以获得更全面的信息，在这个基础上，再通过有明确指向性的信息获得。比如：

◎ 关于这个项目，你最关注的是什么？（没有明确指向期望、需求、动机）

这句话几乎是正式会面中最常用的提问，开场之后，经常用这句话导入。

由宽到窄的谈话模式就像漏斗，逐渐筛出有用的信息，又不会让客户感觉到被逼迫。很自然，尤其是配合确认类提问，可以很好地捕捉到重要信息。

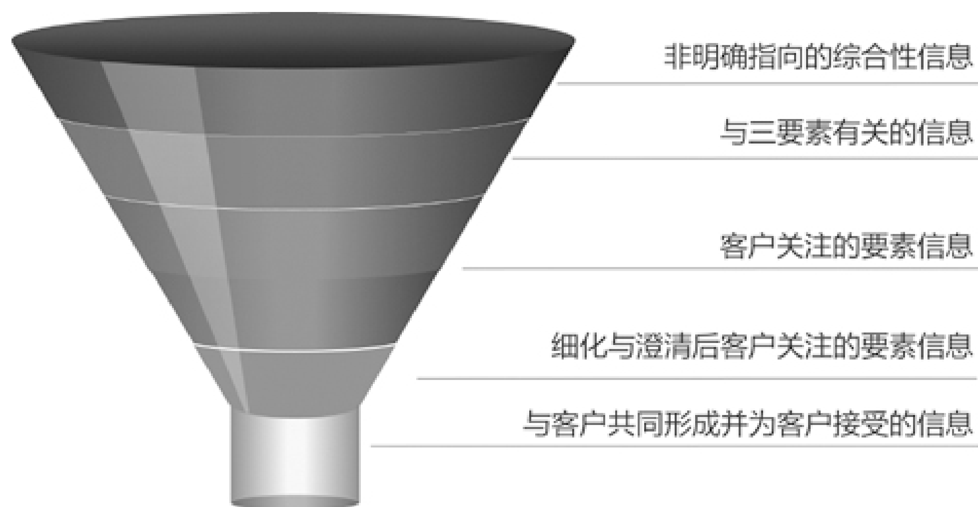


图3-11 MEN沟通漏斗图

3. 由简入繁

如果有人问你，后半生准备怎么过，你怎么回答？答案多半是应付。比如，“凑合着过吧”，“还没想好”之类的。客户也一样。当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

你问一个很笼统或者很难一下说清的问题时，客户通常没法回答，只能瞎对付。比如下面的问法：

◎　你的需求是什么？

◎　你们准备怎么做这个项目？

◎　你需要哪些功能？

◎　你财务是怎么管理的？

◎　你需要什么样的设计方案？

这些问题客户根本没法回答，但是销售却偏偏喜欢问，因为类似的问题很容易问。老师用不了一分钟就可以想出一个作文题目，而学生却需要一节课才能写完，你说当学生的能不恨写作文吗？

所以提问需要由浅入深，由简入繁。开始时提问简单、具体的问题，然后逐渐增加难度。所谓简单问题是客户一定能回答的，这样客户的嘴就打开了。比如这样的顺序问：

“现在我们已经建立了预算体系了吗（简单）？预算编制是哪个机构负责（简单）？预算编制通常有哪几个步骤（中等复杂）？怎样控制预算（相对复杂）？我们未来如何构建我们整体的预算管理体系（很复杂）？”

这种循序渐进的模式引导客户由浅入深地讨论，客户回答的时候就多了不少耐心。

4、引发思考

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

除了笼统，还有一种让客户讨厌的提问是弱智提问。所谓弱智提问包括两类：答案显而易见的、网上容易查到且与客户期望毫无关联的。比如：

“如果有更好的方案，你考虑更换吗？”（这根本不需要问）

“你们公司主要生产什么产品？”（网上很容易查）

这种弱智的提问，大都是因为没有提前设计，为了问而问。一个好的提问，一定是精心准备的结果，绝非是信手拈来。而客户最喜欢、最愿意回答的问题是能引起思考的问题。什么样的问题可以引发思考呢？答案是提问所涉及的内容是客户没有思考过而对他又有意义的。包括四种：

◎　客户忽略的障碍；

◎　客户未意识到的牵连影响；

◎　客户没想到的方案；

◎　客户不清晰的价值。

没想到的地方就是客户最敏感的地方，也是销售最容易打动客户的地方。我们下篇还会详述。

根本上说，客户之所以愿意回答就一个原因：他感受到了这个问题对自己的价值。当然，我们不能指望着每个提问都对客户有利。但是设计有价值的提问确实是销售重要的职责。因为提问可以引发思考、思考可以引发讨论、讨论可以带来价值，所以好的提问本身就是创造价值的方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第四章　引导期望的策略

第一节　捕捉要素

沟通中最难的是什么？你可以有各种谈话技巧，但是，你永远无法控制客户说什么！无论你问期望、需求还是动机，客户都未必按照你提问的内容回答。这就决定了一件事情：你不可能线性地设计谈话路线。

MEN模型很好地解决了这个问题。我们知道期望、需求、动机，这三个要素在每次正式的客户谈话中都会存在。有时客户会侃侃而谈，长篇大论；有时会一闪而过，若有若无，很像鱼在水里游的感觉。而我们学习了倾听和提问技巧，这些技巧就像钓鱼的杆、捕鱼的网，帮助销售在谈话中抓住关键要素。一旦抓住这些要素，剩下的几乎都是套路了，谈话就会完全控制在销售人员的手中。这就是用规则的确定性，处理销售的灵活性，这是价值型销售一直坚持的一个理念。

一、捕捉关键要素

在英语里，message这个词更多的意思是指消息、讯息，也就是那些杂乱无章的信息；而information是指有价值的内容，也就是经过提炼的信息，比如MEN类信息。

在销售对话中，无论是你提问客户回答，还是客户主动地陈述，他们的表述往往都是混乱不堪的，而不是按照一定的逻辑展开，这就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

是message。但是无论怎么乱，只要是谈正事，大部分内容都逃不出MEN架构。MEN的三要素就是information。比如：

客户：“你一定要保证有经验的实施顾问加入项目组（期望），我们老板非常重视这次预算体系的建设，必须要让他满意（动机）。还有啊，预算体系要体现对四项费用的控制（需求），这是我们最重要的诉求了。”

这句话信息量非常大，一个期望、一个需求、一个动机。期望和需求之间可能有一定的联系，也可能完全独立。不过无所谓，无论从哪开始，也无论怎么混乱，都在这个循环里。只要捕捉到三要素之一，就抓住了谈话的关注点或者叫抓手。

比如销售这样说“领导，我确认一下，你的要求一共两个：一是有经验的顾问、二是重点体现对四项费用的控制，我理解的对吗？”

销售捕捉到了两个抓手：一个期望、一个需求。抓住之后，就可以按照销售的设计展开谈话、对三要素进行解构和重构了。

捕捉的意思是销售自己在心中按照三要素去识别和理清，一般包括三个动作：探索类提问、倾听、确认类提问。举例如下：

销售：“这个项目你最关注的是什么？”（探索类提问）

客户：“创新性还是比较重要的，服务也要及时，这次新车上市时间紧，要求高。”（倾听）

销售：“我理解一下，你最关注的是三个问题：一是创新性、二是服务及时性、三是时间紧，要保证项目进度。我理解的对吗？”（确认类提问）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在开始阶段，通过设计合适的提问，很容易捕捉三要素，一旦捕捉到，通过确认你会发现建立了一个谈话的总纲。当然在解构和重构三要素的过程中，还会不断地捕捉到三要素。这种谈话的感觉非常爽，就像一个垂钓者钓到鱼的感觉。

注意，不需要向客户说明如何区分三要素。自己明白就行，没必要向客户说明，因为客户不需要区分。还有，动机最好不要和客户去确认，被人看破心思总是让人尴尬的事情，你自己心里清楚就可以了。

二、理解客户的表述方式

客户的表述方式虽然很混乱，但是不同的切入模式，往往也代表了一种客户状态，或者这样说，表述方式本身也是一种信息。比如，我们开始问客户类似下面的问题：

这个项目你最担心什么？

这个项目你最关注什么？

你最希望实现的是什么？

这叫无目标性提问，客户会有如下几种表述方式：

1. 客户从措施（期望）切入

例如，客户这样说：“我们希望通过四种措施保证服务，分别是有金融经验的实施人员、专人专线服务我们、在线服务以及定期项目回顾会。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户这样说话，说明期望已经很清晰了。这只有两种可能性，一是客户自认为是专家，二是客户被竞争对手洗过脑了。前者常见于简单产品的销售，后者常见于较晚切入订单的情况。但是无论哪一种，也无论你是否能满足，都必须重新改造期望。

2. 客户从要求（期望）切入

例如，客户这样说："没有什么很特殊的要求，服务别掉链子就行了。"

这说明，客户想过需求但是没形成很清晰的期望，这是塑造期望的好时机。因为你的对手做的工作还不够深入，给你留下了足够的空间进行操作。

从期望切入还可能说明客户的需求接近形成，客户对需求把握很自信，自认为是专家。这为销售切入需求制造了麻烦，因为客户不愿意和你讨论了。

3. 客户从目标切入（需求）

比如，客户这样说："我们目标很明确，就是降低成本。"

这说明客户已经决定解决问题，也说明他足够痛苦了，不需要你再针对这个目标背后的问题扩大痛苦。但关键是客户的目标不一定是你的特长，所以，你很可能还需要扩展其他几个目标出来。

4. 客户从问题（需求）切入

比如，客户这样说："现在的问题很多，比如责任心不高、缺乏转化手段等等。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这说明客户发现了问题，但是不一定要解决，还有个痛苦程度的问题。很可能销售要从扩大痛苦开始。

无论是从问题还是从目标切入，客户都没把自己放在一个专家的位置上看待这次采购。他希望从销售那里获得方案，这是一个塑造期望的好时机，当然也是引导需求的好时机。

5. 客户从动机切入

比如，客户这样说：

“单位马上要换届了，我得出点业绩。”

“老兄，帮帮忙，我真不想再加班了！”

“这是一把手工程，领导特别重视这个项目，我们压力很大！”

从动机切入的情况很少出现，这往往表明客户对销售的信任。一旦出现这种情况，表明客户动机已经足够强烈了，销售要尽快以此为基准设计销售手段。

三、遵循引导期望的准则

沿着MEN结构穿梭不是瞎逛，而是按照一定的规则，将客户的期望最大限度地与方案相结合，促进客户做出有利于自己的决策。引导期望的准则包括：

1. 变化准则

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销售人员要树立一种思想：一切都是变化的，一切都在变化中完成。无论期望、需求、动机还是方案，甚至你昨天见客户所了解的期望和今天都有很大不同。也正是因为这种变化，销售才有了操作空间。

2. 输入准则

世界上有一种方案客户永远不会反对，那就是客户自己设计的方案。一旦客户认为这个方案是自己设计的，他就会陷入到维护正确性原则。

针对一个方案（或者措施），当客户输入越多的时候，他越觉得拥有这个方案的所有权，越有所有权，就越会支持，甚至愿意为之奋斗。所以销售的任务就是让客户多输入，尤其是输入期望，我们说过，期望就是客户自己提出的解决方案。如果销售能把客户的期望纳入到自己的方案，客户支持度就会大大提升。最佳效果是，让客户觉得目标是他树立的、问题是他解决的，只不过恰巧用了你的产品而已。举例说明：

在一个百万级的ERP订单中，客户的选型非常谨慎，组成了一个12人的选型小组。这12个人是各部门经理，大家都是平级。一些特殊原因，高层不参与方案评估，只负责最后谈判。评分规则是每人一票，按票数排名。

这就给销售人员带来很大的麻烦，人太多，很难做工作。销售的操作思路是首先以需求调研的名义挨个拜访，每次沟通结束，再与每个客户确认方案沟通的时间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

方案写出来之后，销售又与每个成员进行了一次沟通，因为有了方案，销售就直接询问客户对方案的看法。客户的看法只有两种，行或者不行。一旦客户说不行，销售就直接问客户怎么办才行，客户说出自己的想法后（输入），基本都可以纳入方案中去。

12个人逐一询问后，销售重新修改方案，这个方案获得了全票通过。因为在客户看来，这个方案本来就是他们自己写的，有什么理由不同意呢？

销售最常见的错误是：他替客户制作期望、他替客户发现问题、他替客户提供方案。销售最喜欢说的一句话就是：“我们的方案肯定可以满足你的需求！”

怎么让客户输入呢？最关键的是变陈述为提问。通过运用多种提问类型的组合策略可以让客户按下确认键，让客户拥有对这个方案的所有权。我们后面介绍。

3. 塑造准则

我们说穿梭，是指在期望、需求、动机这几个要素里来回折腾、反复揉搓，或者通俗点说叫塑造。这就是我们前面说的，比MEN三要素更重要的是三要素之间的关系。

比如，当销售人员发现了客户的期望，他认为这期望需要重新塑造，于是他首先穿梭到需求，识别需求、引导需求。需求改变了再穿梭回期望，最后改变期望。无论是期望、需求，几乎都有一个塑造的过程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

请记住，永远不要认为客户告诉你的需求或者期望就是宇宙真理！

四、用塑造过的期望链接产品

三要素都是客户的东西，都是销售需要发掘的。发掘出来通常会用产品、方案、服务之类的东西去满足。但是这又有一个问题出现了：到底是用期望链接产品，还是用需求或者是动机链接产品？

我们在第二章《销售的三维空间》里谈到过，首先坚决反对用未塑造的期望链接产品，这是药店卖药模式。其次，用需求链接产品虽然也可以，但违背了输入原则。比如，这样说：

客户：“现在最大的问题还是库存超储缺乏控制，导致成本高。”

销售：“我们的产品有一个超储预警措施，可以直接把你的超储信息传送到手机上。”

上边的例子听起来很自然，但是客户希望什么措施呢？你为什么不听一听，毕竟客户判断好坏的标准是期望一致而不是需求满足。

绕过期望，直接链接产品最大的问题是没有让客户参与到方案的设计中来，违背了输入原则，这让销售少了一些竞争力。正确的做法是：

客户：“现在最大的问题还是库存超储缺乏控制，导致成本高。”

销售：“我们考虑过怎么解决吗？”（寻找客户期望）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们鼓励重新回到期望，重新塑造期望，保证客户的期望和你的产品相似，而不是保证你的产品能满足客户需求。

同样，当发现动机的时候，掏出产品进行链接，是否是最好的选择呢？比如，这样说：

客户：“老兄，这次项目千万不要出事，我需要做出点业绩。”

销售：“你放心，我会派最好的服务人员来的。”

客户的动机是保证项目的安全性，销售就直接掏产品了，这样做最大的问题是没有听从你客户的想法是什么。客户已经担心了很长时间，自然想过解决办法，而这种解决办法是他认为最合适的，为什么不听呢？又没有输入。

从识别期望到满足期望的路径很多，但是沿着哪个路径设计路标却有很大不同。有些看似捷径，却是陷阱；有些看似绕路，却是坦途。销售脑子一定要清晰。虽然未必一定走完每个要素，但是在与客户的沟通中，要时刻提醒自己：憋住！不要轻易地掏出你的产品。好销售的外号叫憋得住，差销售的外号叫憋不住。好销售和好男人的标准是一致的。

所以，以上三种都不是我们提倡的，我们最提倡的方式是用塑造过的期望链接产品，如图所示：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

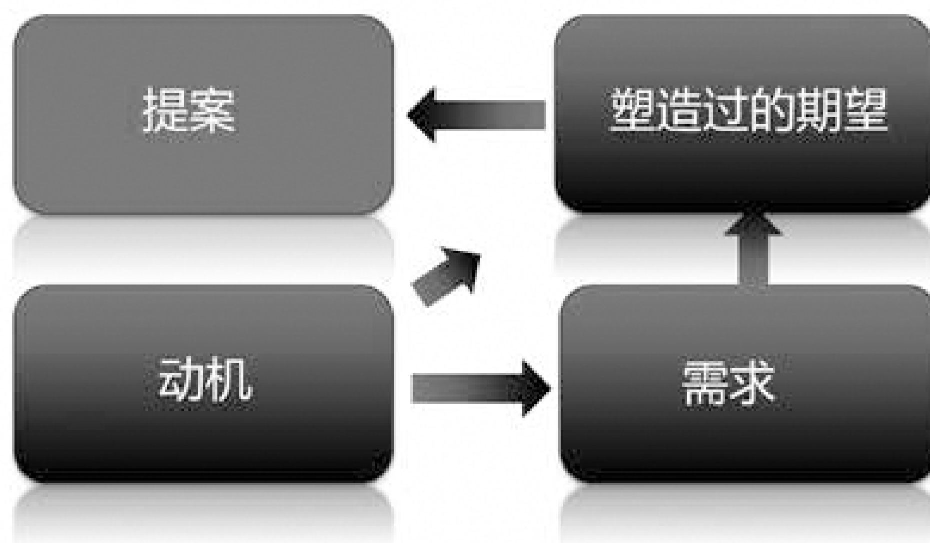


图3-12　提案与塑造过的期望链接示意图

从图上看，有几条路径：

◎　2-1-4：捕捉到客户的需求后，塑造期望，然后进入到提案阶段。

◎　3-2-1-4：客户谈到了动机，然后找到是什么让客户痛苦或者有了企图心（问题和目标），之后通过了解或者塑造需求，再塑造期望，并满足期望。

◎　3-1-4：客户的动机满足不是通过需求解决，而是通过期望设计。和客户一起探讨期望如何满足动机，比如，买自己亲戚的产品就可以满足动机。

这几个路径都重新塑造了期望，我们强烈建议，不要绕过期望塑造的过程进入方案。主要是基于以下4点考虑：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（1）塑造期望就是塑造差异性的竞争优势，塑造的过程就是植入优势的过程，也是为客户创造更大价值的过程。

（2）塑造期望的过程就是矫正产品的过程，销售人员对期望、需求的每一次改变都有一个原则：自己能干的才植入，自己不能干的尽量剔除或者往后排。期望就像一个矫正器，销售人员总是默默地在心里比较自己的产品与客户期望的适应程度。

（3）绕过动机：动机是最难发现的东西，无论我们怎样努力，可能都探索不出来，但是当与客户一起塑造期望的时候，客户很可能自己就会找出满足期望的方案。这样销售人员即使没找到动机，也可以一定程度上满足了动机。

（4）塑造期望的过程就是让客户更多地输入的过程，更重要的是这种输入是在我们引导下输入的过程。而和客户一起奋斗一直是我们追求的，也是客户支持我们的原因之一。

我们在了解需求时，会很自然地让客户输入，提出他们的需求，但是当了解期望的时候，我们往往会减少提问，甚至直接掏出产品，我们会主观地认为，是销售应该提出方案，而不是塑造客户期望。这是错误的认识，正确的做法是你与客户一起讨论措施，让客户更多地提出解决措施，这样就可以让客户更多地为方案做贡献，这就是让客户认可你方案的最佳方法。

第二节　期望策略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户是需求专家，但是他们总以为自己是方案专家，所以，客户从期望谈起的可能性非常大，尤其在这个互联网的时代，客户总认为自己无所不知。

在与客户沟通中，一旦捕捉到期望，销售接下来有四种策略选择：细化期望、扩展期望、进入动机、进入需求。走向哪个方向主要取决于客户如何描述自己的期望。如图所示：

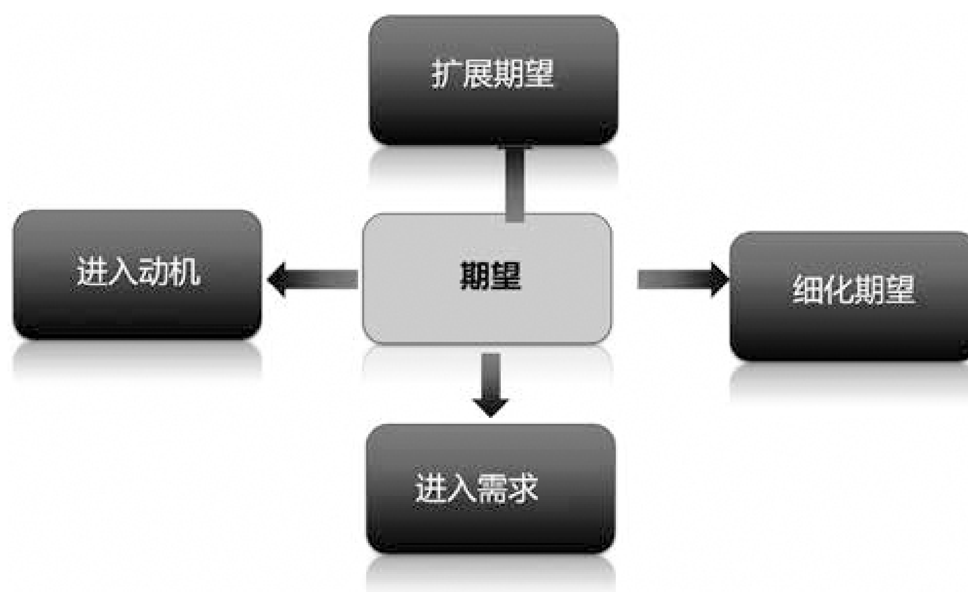


图3-13　期望沟通策略示意图

一、细化期望

细化期望就是进一步细化客户头脑中的图像，描述得越详细越好，比如下面的这段对话：

销售：“张经理，你对服务有什么要求？”（探索期望类提问）

客户：“服务质量一定要好，这是我们看重的！”（期望）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销售：“有具体的要求吗？”（探索期望类提问，进一步细化）

客户：“就是及时啊，两小时必须到位！”（细化后的期望）

细化就是明确要求，并尽量向措施进军的过程。细化的目的一是明确，防止误解客户的意思，让客户更清晰地表述，另外一个作用就是让客户说出更具体的解决措施。比如，销售这样问：“你觉得有哪些措施可以减少火灾发生？”

这个提问利用了输入准则，如果客户说出了一些措施，这些措施很有可能成为你方案的一部分。一旦把客户的想法纳入方案，客户对你的支持率自然就会提高。面对期望提问，重点在于输入、澄清和细化。一般会使用探索期望类提问和确认类提问。

细化期望还有一个很有意思的功能，客户说出的很多对产品的要求，听起来都是天经地义，如果深挖会显得很傻。比如：

客户说：“我的需求很简单，质量一定要好。”

销售问：“你为什么会关注质量呢？”

这是不是很傻，但是，期望又不得不挖，这时就可以利用细化期望的方法了。比如：

“你对质量有具体的要求吗？”

“你说的服务，主要是指哪几个方面？”

这样就显得很自然了。

二、扩展期望

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户的期望与销售的方案往往有一定的差异，而期望又是客户判断产品好坏的标准，所以，大部分情况下，你需要引导期望，让客户头脑中的范冰冰长得更像章子怡。引导期望有两条路线，一是横向扩展，即在客户原有期望的基础上增加一些期望。二是纵向改变，即在理解需求的基础上改变期望。本节先讨论从横向扩展开始。有三个处理步骤：

◎ 了解期望：

通过提问了解客户的期望，比如这样问：

“你对我们（供应商）的要求是什么？”（探索期望类提问）

“你对服务有哪些要求？”（探索期望类提问）

“你觉得还需要哪些（产品）功能？”（探索期望类提问）

“你对方案的设想是什么？”（探索期望类提问）

“你觉得应该怎么解决这个问题？”（探索期望类提问）

这步的提问通常是开放式的。客户的回答可能很清晰，也可能很模糊，都没关系，你做好记录就可以了。注意，这里说的要求基本都是针对供应商的。

◎ 扩展期望：

当客户回答完毕后，你要进入控制类提问，比如这样说：

“你说得对，除了服务及时性以外，你觉得服务人员的经验是不是也是需要考虑的重点？”（控制类提问）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“材料的防火性确实是很重要的，除了材料以外，很多客户还跟我们提出过另外两个要求，一是帮助他们进防火培训，二是协助他们制订一些管理制度。这是你关注的吗？”（控制类提问）

大家可以想象一下，客户会怎样回答？大部分情况下，客户会顺理成章地接受一个或多个关于期望的提议，当然也可能都不接受，也无所谓，至少你已经识别了期望。

说到这儿，也许大家有所体悟。在这里我们植入的期望肯定会是我们做得好的地方。比如，我们植入底价库措施，是因为我们有案例或者解决方案，而对手可能完成不了，或者完成不好。当然，自己解决不了的别瞎说。

这里要注意的是，可以完成的期望并非只是自己的产品可以完成的，而是指销售人员或者销售团队可以完成的，一定要放在一个软价值的层面上谈。

需要提醒的是，这些期望是我们准备塞给客户并希望客户接受的。而客户接受有个条件：他看到了这样做对他的价值。所以，在这个阶段需要向客户说明价值所在，以便建立客户的企图心，比如：

“你说的采购提前期非常关键，除了有采购提前期管理以外，其他客户还采用过底价库管理模式，这样一旦有超出过往价格的采购订单出现，就会报警，及时杜绝一些非正常订单，减少公司损失。这个措施，你觉得需要吗？”（控制类提问）

◎　确认期望：

所谓确认就是类似这样的表述：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“王经理，我确认一下，你对产品的要求一共有两个：操作简单（客户提出的）、故障率低（销售提出的，客户接受的），我理解的意思对吗？”

“张总，我理解一下你的意思：你认为解决这个问题需要三个措施，培训（客户自己提出的）、有经验的服务人员参与（你提出，客户接受的）、足够的实施力量（你提出、客户接受的），对吗？”

这里说的几个期望既包括客户提出的，也包括你植入的。这样问的目的不仅仅是为了确认，更重要的是让客户认领。当客户说“对”的时候，客户的期望就被扩展了。在他看来，是他找出了问题的解决措施，这就是属于客户自己的东西了，客户也就会更加积极地投入进来。

关于这三步，我们完整地举一个例子说明：

销售：“张经理，你对服务器有什么要求？”（探索期望类提问）

客户：“安全性是我们看重的。”（期望）

销售：“安全性确实很重要，除了安全性以外，很多客户还特别重视可扩展性和运行速度的问题，这是不是你关注的？”（控制类提问）

客户：“可扩展性这不重要，不过运行速度很重要，尤其是对高峰期业务的支持。”（扩展了期望）

销售：“我理解一下你的意思，你最看重的是服务器的两个性能，一个是安全性、另一个是速度，我理解你的意思对吗？”（确认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

类提问）

客户：“是这意思。”

销售：“那接下来我们再详细讨论一下安全性问题吧？”

探索类提问是让客户说、控制类提问是让客户选、确认类提问是让客户认。经过这样一个加工过程，客户的期望被重新塑造了（塑造原则），而扩展的内容是销售所具备的方案优势，塑造的期望与销售方案越接近，竞争力越强。

需要特别说明的是：我们给客户扩展期望，并非是介绍产品，只是为介绍产品塑造做准备，这一点切莫混淆。

在这里，我们用到了控制类提问，接下来对需求也会利用控制类提问进行扩展。这就有了一个问题，当客户说出一个期望或者需求的时候，我们应该纵向深入分析还是横向扩展？

方法是这样的，如果客户提出一个期望或需求的时候，你首先用动机类提问展开，比如：

“服务对我们来说非常重要吗？”

“这个问题很关键吗？”

“这个目标和我们考核有关吗？”

当客户确认重要的时候，向下走。比如，

客户说：“当然重要了，否则老板会杀了我的！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销售说："既然这么重要，我们详细分析一下怎么满足你的服务要求。"

当客户不是特别重要的时候，横着走。比如：

客户说："服务响应时间不能说非常重要，但是肯定是有要求的。"

销售说："除了服务，很多客户还重视备品备件问题，这是你关注的吗？"

如图所示：

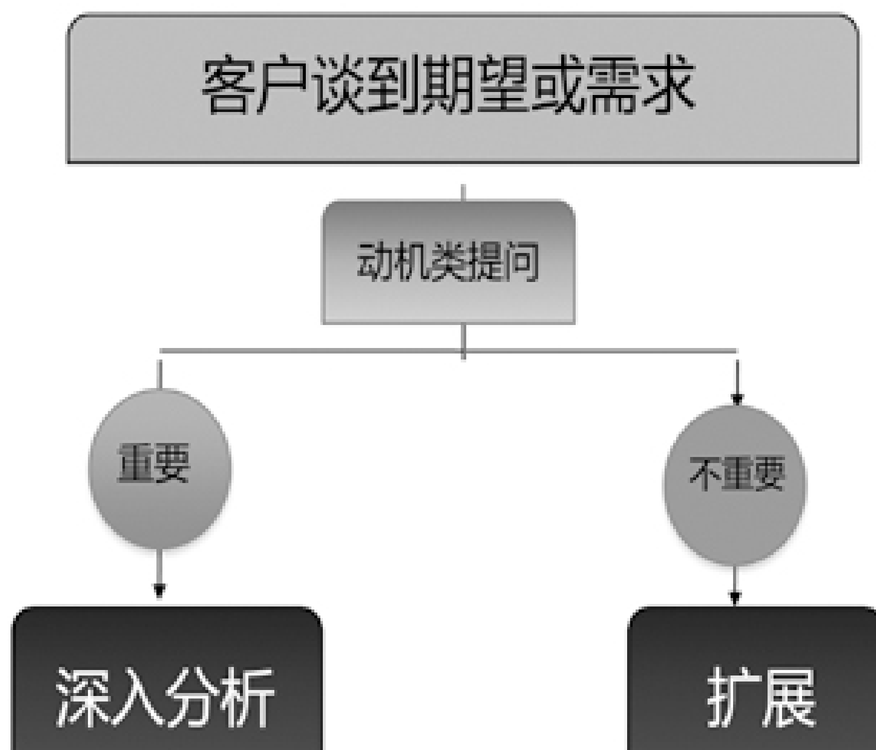


图3-14　期望谈话路径规划图

三、进入动机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当客户谈到期望时，如果销售认为客户非常重视某一项期望的内容，比如客户表现得比较沉重、反复提及某个事项等等，这时销售需要进入动机。举例如下：

销售：“张经理，你对电缆什么要求？”（探索期望类提问）

客户：“电缆的防火性能肯定是我们最看重的！”（期望，客户很重视）

销售：“为什么防火对我们来说如此重要呢？”（探索动机类提问）

客户：“当然重要，这游乐场人流量非常大，尤其是节假日。一旦着火，那就上全国头条了，我们都得进监狱！”

这段对话中，销售没有细化客户的期望，而是直接转向了客户动机的探寻，原因是客户表现出了对防火问题的高度重视。为什么会重视呢？原因只有一个：对他个人的利益会有重大的影响，这就是我们要探寻的动机（在这段对话中，客户的个人动机是希望避免事故责任对自己的影响）。

我们前面谈过，在动机基础上设计销售手段往往是最有力的，但同时，动机也是最难探索的。比如，上文中，客户也可能这样说：

“这还用问，谁家愿意着火啊？”

这时，我们很难了解客户的动机，这也是没有办法的事情，销售中没有哪种方法一定可以探索到客户的动机。但是，只要有机会，就一定要想要问，这是我们极力提倡的。千万不要觉得很多事情理所当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

然，没有必要问。因为动机是一把打开胜利之门的钥匙，进入动机就进入了三维空间。

四、进入需求

如果期望的某些重要内容不是你塑造的，你最好的谈话路径就是进入需求，看看到底发生了什么，客户才有了这样的期望。举例如下：

销售：“张经理，你对巡展改装车有哪些要求？”（探索期望类提问）

客户：“驾驶室要能容纳3个人！”（期望）

销售：“为什么是3个人？”（探索需求类提问）

客户：“我们巡展通常是以3个人为一队，从前驾驶室只能坐两个人，总有一个在车厢里，很不方便。”（进入需求）

进入需求就进入了二维空间，销售会突然看到一片广阔的天空，销售手段也会骤然增多。

期望形成的原因通常是因为需求（也可能是动机），需求是因、期望是果，所以，改变期望从需求入手往往是最合适不过的。

而改变的前提是找出需求，也就是找出客户的问题或者目标。比如，上例中，销售不希望搞成3人驾驶室。他可以这样引导客户塑造期望：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“3人驾驶室确实可以让人舒服一下，不过，这种改装交警部门很难通过，因为安全性有问题，如果驾驶室拥挤，驾驶员的操控会受到影响，很容易造成交通事故。”

重塑期望发生在期望不是你塑造的情况下，进入需求的目的是重塑期望而不是简单地了解需求。当然，不是所有的期望都能重塑，客户一些重要的、和动机相关的期望很难重塑。

重塑并不是为了损人利己，而是在双赢的基础上展开。在上面例子中，销售帮助客户避免了事故风险和上不了牌照的问题，他是在帮客户，当然也是在帮自己。

当你改变了客户需求的之后，一定要注意，必须回到期望中去，重新塑造客户的期望。比如：

“如果要解决舒适性问题，我们可以考虑在车厢里安装一个座椅，紧邻驾驶室。既可以保证舒适，又可以方便沟通，你觉得呢？”（控制类提问塑造期望）

扩展期望是在了解期望的基础上进行增加，而塑造期望是在改变需求的基础上进行重塑。这两者都可以改变期望，但是方式不同。当然还有第三种：不改变需求的情况下，直接砸烂客户原有的期望，重新塑造期望。我们会在《创造价值》篇里详细描述。

第三节　需求策略

如果在谈话中捕捉到了需求，有四种策略选择：细化需求、扩展需求、调整需求优先顺序、进入动机。如图所示：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

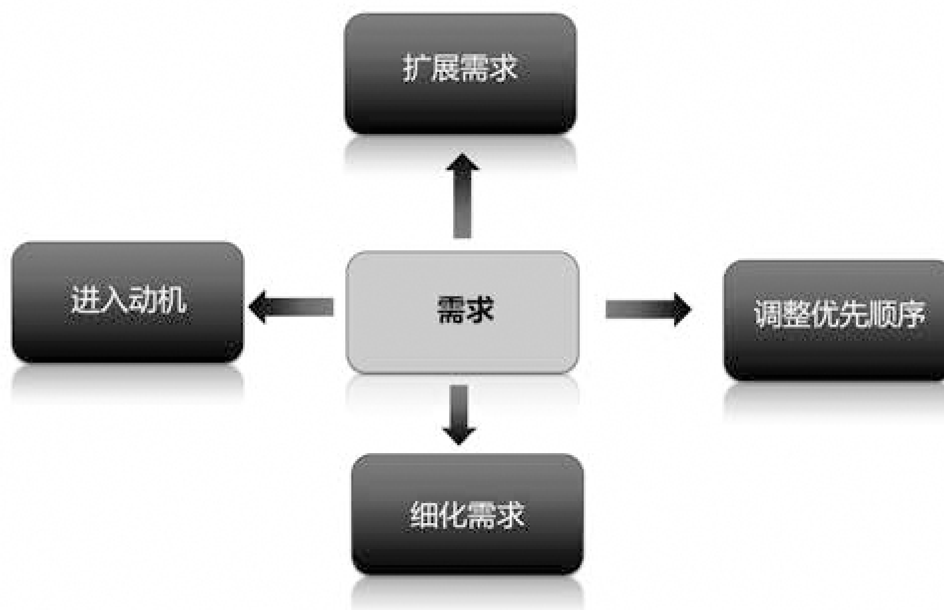


图3-15 需求沟通策略示意图

一、细化需求

细化需求的主要目的是在澄清目标的基础上找出障碍，也就是问题产生的原因。举例如下：

销售：“你上这个系统主要想实现什么业务目标？”（探索需求类提问）

客户：“关键是降低成本，我们的生产成本太高了！”（需求）

销售：“什么原因导致成本高呢？”（探索需求类提问，细化到问题产生的原因）

注意，这里说的目标是针对客户的业务，不是客户对供应商的要求，此处很容易出现混淆，而且，客户也容易扯到对供应商的要求上去。碰到这种情况，需要努力把客户拉回到业务中来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户可能同时说几个目标，做好记录，逐个分解原因即可（这样也可以建立谈话大纲）。障碍是客户的病，这一步就是找到病根。

二、扩展需求

需求是客户的目标和障碍，但是，客户的目标未必清楚、未必完整，更重要的是未必是销售人员的优势能匹配的。同时，完不成目标是因为有障碍，而客户告诉销售的障碍未必是正确的、未必是完善的，更重要的是未必是销售能解决的，所以我们需要扩展需求。扩展需求有两种类型，一是扩展目标，就是在需求（目标）的基础上增加需求（目标）。二是扩展障碍，就是在一个目标下，不断地增加阻碍目标实现的障碍。

扩展目标和扩展期望很类似，也分为三步：

◎　了解目标：

通过提问了解客户的采购目标，比如这样问：

“你对本次新车间建设的目标是什么？”（需求类提问）

“你上这个系统主要想实现什么？”（需求类提问）

“本次培训项目希望改善哪些方面的能力？”（需求类提问）

◎　发展目标：

当客户回答完毕后，你要进入控制类提问，比如这样说：

“我觉得你说的非常重要，我们做过类似的项目，客户还给我们提出过成本降低的目标，这是你关注的吗？”（控制类提问）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

对于控制类提问也可以同时说几个目标，比如这样说：

“你说的很对，其他客户还希望实现另外三个目标，分别是……，这三个目标你关注吗？”（控制类提问）

◎ 确认目标

所谓确认就是类似这样的表述：“王经理，我确认一下，关于这个项目，你关注的目标一共三个，分别是……，我理解你的意思对吗？”（确认类提问）

扩展障碍稍稍有些不同，是在有目标的基础上进行扩展。

◎ 了解障碍

障碍是针对一个具体目标的，如果你前面了解了多个目标，可能需要逐一分析，了解障碍可以问类似的问题：

“为什么成本居高不下？”（客户的目标是降低成本）

“什么原因造成投诉多？”（客户的目标是减少投诉）

一个目标可能对应几个障碍，也可能只有一个障碍。客户对障碍的陈述很可能不全面，甚至一点不清楚也有可能。无论什么情况，先让客户吐干净，这是让客户说。

◎ 扩展障碍

当客户回答完毕后，你接着问：

“不按照计划采购会造成成本高吗？”（控制类提问）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“服务流程太繁琐是造成投诉高的原因吗？”（控制类提问）

很显然，又进入到让“客户选”的套路了。

你所挖掘的障碍当然是你可以解决的，否则就是没事找事。其实对很多销售来说，他们挖掘的问题就是从产品能解决的问题着手的。比如，他们的产品有个功能可以减少差错，就向客户了解目前的差错率。

◎ 确认障碍

这一步就是把客户说的障碍与客户选的障碍罗列出来让客户认领，比如这样说：

“我确认一下啊，造成成本高的原因一共有三个，分别是……，我理解你的意思对吗？”

这一步的目的有两个，一是让客户感觉是他发现了问题而不是你，这会增加客户解决问题的积极性。二是为制订措施找到一个靶子，因为措施就是解决问题的办法，也是塑造客户期望的手段。而措施背后往往就是产品。

无论是扩展目标，还是扩展障碍，本质上都是通过帮助客户寻找那些未发现的问题，扩展隐性需求，进一步提升自己的竞争能力。

到目前为止，我们设计的需求策略都有一个前提，就是客户已经确立了目标，然后我们从目标倒推出问题、再从问题分析出障碍，并且植入目标（问题）、植入障碍。但是，还有一种情况我们要考虑：通过控制类提问植入的目标，如果客户不想实现怎么办？或者这样说，我们植入的问题，客户不想解决怎么办？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果客户不想解决，就只能停留在问题阶段，到不了目标阶段，也就形不成需求。而客户之所以不想解决，原因只有一个：痛苦不够或者企图心不够强。是痛苦和企图心决定了买不买，而不是问题本身决定了买不买。

如果要形成需求或者扩大需求只有三种途径，一是找到更多的障碍，并让客户意识到这些问题带来的痛苦，二是扩大客户的现有问题带来的不良影响，以此扩大痛苦（或者强调利益，增强企图心），三是两者同时进行。

第一种路径是通过揭示隐性问题或者目标达到目的，尤其是对未来可能问题的揭示是销售最常规的手段，但这种路径并非最佳方法，因为找出问题还要解决问题，不能管死不管埋。而解决的问题越多，对产品、方案、服务的要求越高，供应商可能付出的成本也就越高，这当然不合算，所以这是下策。

第二种路径是基于现有问题扩大痛苦。这又可以分为两种方法，一是扩大个人的痛苦。比如，某人认为耽误两天工期无所谓，向甲方解释一下就可以了。销售可以告诉他，这事可不得了，一旦传出去，另外一个正在运作的大项目很可能丢掉，那时候老板会杀了你。这是通过揭示他不知道的不良影响扩大痛苦。二是让更多的人痛苦，比如准时交货率过低的问题，一开始只有销售急，接下来你可以让财务人员着急，让生产人员着急，让老板着急。

第三种路径就是两者的综合，揭示障碍，进而扩大痛苦。也要注意问题不要太多、不良影响不要过度的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

通过探索类或者控制类提问，帮助客户找到问题，通过三种路径，把客户由问题阶段推动到目标阶段，于是需求就形成了。比如：

销售：“目前车间生产材料领料的控制采用什么方法。”（探索类提问）

客户：“基本上没有控制，随意性很强。”（客户承认有问题）

销售：“这会不会带来成本的浪费？”（不良影响）

客户：“确实会。”（客户承认不良影响）

销售：“统计过这个浪费的多少吗？”（扩大痛苦）

客户：“没有具体统计过，应该不会少。”（承认痛苦）

以上的做法，是传统的SPIN提问。不过销售们要注意，在互联网时代，客户对自己问题的认知往往越来越清晰，对造成的不良影响也越来越明白。更重要的是，SPIN经过多年的使用，客户的警惕性越来越高，你一问领料，客户就明白你要扩大痛苦，现在越来越难了。

在这一部分，我们多次用到了控制类提问。我们曾经说过一个逻辑，当客户输入越多的时候，他会越支持这个方案，所以要让客户多输入。但是客户输入的内容你完成不了怎么办？所以，还要控制好客户输入的内容，这就是控制类提问要做的事情。控制类提问可以控制客户输入的期望（要求、措施）、需求（障碍、目标）。所谓控制就是指这些内容是我们能完成的，甚至是强项，而且这种控制还必须让客户感觉你在为他着想。现在再回忆一下角色目标表，你就知道它有多重要了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

三、调整需求的优先顺序

客户的需求不止一个，比如，他可能提出多个目标，对于销售来说，这些目标有些恰巧和自己的强项结合，也有些偏偏就是销售的劣势，这就需要帮助客户调整需求的优先顺序了。引导客户先解决掉那些销售特别擅长的问题。之后，那些不太擅长的问题，客户也会比较容易妥协了。

调整优先顺序，首先要采用动机类提问确定客户对不同需求的重视程度。比如：

“降低成本和减少投诉哪个更迫切？”

“这几个问题，对我们影响最大的是哪一个？”

“这几个目标，谁最重要？”

确定客户的认知之后，销售要判断可不可以更改顺序，有些需求和客户的个人动机紧密相连，很难更改。也有些客户不在乎优先顺序，这就有改变空间了。

改变顺序还是要从角色的动机入手设计销售手段，比如，客户要上ERP，决定先从财务开始，后上生产模块。但是，你认为客户先上财务对自己不利，对对手有利，反之，先上生产对自己最有利，因为生产模块自己很强势，这时就可以鼓动生产经理抢头功。利用其急于立功的心态，先上生产。比如这样说：

“财务只是记录业务发生的结果，结果是无法管理的，只有过程可以管理，所以，上ERP肯定是业务模块开始，而不是从财务开始！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

四、进入动机

需求是离动机最近的一个要素，所以也最容易透过需求窥伺动机。无论客户在目标阶段还是在问题阶段，都可以直接问动机。比如：

销售：“这几个目标，谁最重要？”

客户：“当然是减少投诉了！”

销售：“为什么减少投诉这么重要？”

销售：“这几个问题，现在最紧急的是哪一个？”

客户：“安全问题！”

销售：“为什么这个问题这么急？”

需求是客户的目标，目标后面是问题，问题带来痛苦，痛苦直指动机。目标实现带来利益，利益带来企图心，企图心直指动机。所以，通过需求找到客户动机往往比较容易。

第四节　动机策略

如果谈话中捕捉到了动机，那基本就是捡到宝了，因为你找到了最重要的销售武器。从动机出发的设计，无论是面对期望、面对需求还是面对销售流程、销售手段，往往都是最有力的方法，对客户的采购决策的影响都非常大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

从动机出发，有两条路径：引导需求、链接期望。如图所示：

链接期望 ← 动机 → 引导需求

图3-16 动机沟通策略示意图

一、塑造期望

一旦销售发现了客户的动机，可以考虑用动机来塑造期望，比如：

销售：“这次媒体的传播方案，较以往有什么不同？”

客户：“我们希望较以往有更多的创新，上一任经理搞的那些方案都没法看，都是老一套。这次咱们要拿出一些不一样的东西来。”（动机是希望和前任有区分，树立业绩）

销售：“我们考虑过哪些创新方案吗？”（把客户拉进期望创造里来）

客户“：这要靠你们啊，你们有什么新的创新方案？（”客户只有动机，但是没有期望）

销售：“现在‘天势’比较合适，世界杯马上就开始了，我们可不可以用这个主题搞点策划……”（增加期望）

再比如以下案例：

客户：“我们的竞争对手做的媒体传播方案是什么样的？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销售："领导关注他们的方案是希望在传播声势上超过他们，还是希望和他们有所区别？"（探索动机）

客户："关键是要有所区别，一定要让领导看到我们的不同点，尤其是超越对手的地方。"（客户表现出了动机）

销售："明白，我给你介绍一下我们所了解的竞争对手的方案，咱们再一起探讨一下如何超越他们。"（把客户拉进期望创造里来）

用动机塑造期望首先考虑的是让客户诉说期望，因为客户被动机折磨过很长时间了，很可能自己考虑过怎样做，这个时机不要错失。还有一种情况，其实销售并没有发现动机，但是，如果能让客户说出期望，也能满足动机，因为客户自己找出了满足动机的方法。不过，即使有这种情况，销售也需要向动机挺进，因为动机作用远不止塑造期望那么简单。

二、引导需求

客户对动机的表现很少比较直接，他们往往以不良影响或者组织利益表现出来。而不良影响向前推是问题，组织利益向前推是目标，这都是需求的范畴。比如：

客户："酒店卫生间的开关设计不合理，住店的客人晚上摸黑找开关，很容易受伤。"（不良影响）

销售："出现过类似的情况吗？"（确认问题）

客户："出现过，赔人家钱了，而且还被投诉了。"（客户谈到不良影响，触及动机）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销售："从我们的经验看，不仅仅是客房，厨房的开关设计不合理也会造成这样的问题。其实，凡是水多地滑的地方都容易这样。不知道你的看法是什么？（"扩大需求范围）

再比如以下案例：

销售："为什么现在考虑上CRM？"（探索类提问）

客户："现在客户信息都分散在各个所里，根本到不了院里！"（客户谈到需求）

销售："为什么要到院里？"（探索动机）

客户："还用说，客户掌握在谁手里，谁就觉得自己牛，所以，必须抓上来！"（客户说出了动机）

销售："能理解，除了客户信息，产品也是分散在各个所里吧？"（在动机的基础上扩大需求）

客户："这也是个问题，最好能找到整合的方案，在院一级进行统一销售。"

从动机出发，不仅仅是沟通中最有力的手段，而且是制订销售策略最重要的出发点。我们将在《策略销售》一书中详细探讨这方面的内容

第五节　完善应用策略

沟通的过程就是一个解构与重构的过程，如图所示：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

搜集信息 ➜ 解构信息 ➜ 重构信息 ➜ 实现承诺目标

图3-17　沟通过程示意图

搜集信息的目的就是解构，解构就是按照期望，需求、动机重新理解一下；解构的目的就是重构，基于动机，重构客户的需求、期望。重构的目的就是实现行动承诺。关于行动承诺第五篇介绍。

引导期望的策略看起来比较复杂，但是用起来却没有想象的那么难，一共只有四个动作：

△　撒网

在谈话的时候进行无指向性提问，比如：“这次项目你最关注的是什么？”这样的提问客户的回答可以很广泛，可能涉及期望、需求、动机等等，让客户打开话匣子。这样的提问就像撒下一张大网。

△　捕捉

客户只要打开话匣子，你就进入捕捉阶段。客户的谈话中几乎可以肯定会有期望、需求、动机等要素。只要专注地倾听，一般都可以抓住，这当然需要倾听能力的训练了。

一网下去，打上什么鱼很难说，你可能捞到期望，也可能捞到需求，还可能捞到动机。无所谓，无论捞到什么，都是互通互联的。当然，如果你运气不好，也可能啥也捞不到，客户瞎对付你，比如他这样说：

“这问题还没想过呢。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

没关系，你接着问控制类就是了，比如：

“我们做过一些类似的项目，客户通常会关注……当然，这是他们的想法，不知道你的看法是？”

△　识别

一旦捕捉到，要尽量去搞清楚，要清晰客户的想法并不是件容易的事情，因为客户往往也是糊里糊涂。识别这个动作包括细化、也包括延伸。比如细化期望，并且延伸到需求和动机。

识别不仅仅是认识的过程，同时也是一个解构的过程，不光知道鱼的外表长什么样，还要剖开鱼的五脏六腑看看，这就是解构。解构意味着从多个角度理解，比如从问题、障碍、目标、措施、要求、痛苦、企图心等等。

解构最大的作用就是更加全面地理解客户，一个要素出现其实就意味着三个要素都出现了。当然，你能不能举一反三，要依赖于你的提问技巧。这就是从Message到Information的过程。

△　引导

如果你认为已经清楚了客户的期望（这包括了解了需求和动机），接下来就是引导期望了，这是一个重构的过程，包括增加、减少、重新排序几个动作。这相当于烹调的过程，这个过程最难，因为它涉及对客户的行业知识的理解。既有价值创造的过程，也有价值传递的过程，而且还要瞄准你的产品塑造，这需要厨艺。

销售有一种很高的境界：你带着客户走，走到路标那里，你假装让客户发现路标，客户大声指挥你：向左走。你说好好好。然后你再

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

把客户带到下一个路标，再假装让客户发现路标。唯一的问题就是路标都是你插上的，并且指向你家。

我们一直强调“捕捉”，是因为通常的客户沟通都是杂乱无章的而不是按部就班的，任何一个按部就班的谈话听起来都会很奇怪。我知道的唯一按部就班的谈话就是审讯。SPIN广受诟病的一个重要原因就是总希望建立一个按部就班的谈话。但是混沌之中自有秩序，销售的责任就是在这些混乱中找到客户输送出来的价值并适当给予价值。

引导期望的技巧不是空穴来风，笔者在写这本书的时候，已经有几千名销售人员可以很熟练地使用这种技巧了。几千名销售每周都要进行上万次的拜访，拿回数不清的单子，当然他们也都经过了一定的训练。接下来我们再讨论一下使用这些策略的过程中，常见的一些问题以及解决方法，以便更好地完善大家的策略使用。

一、组合谈话

我们分别谈到了以期望为中心展开的策略、以需求为中心展开的策略、以动机为中心展开的策略。实际应用中，它们还可以进一步地组合，产生威力更大的策略，而且组合方式千变万化，你可以找到非常多的匪夷所思的组合模式。举几个例子。

举例一：

销售：“这个项目你最希望改善的是什么？”（需求——目标）

客户：“当然是成本，一定要降低成本。”

销售：“为什么成本这么高？”（需求——障碍）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户："主要是材料成本过高。"

销售："怎么解决呢？"（期望——措施）

这个例子中，组合了需求和期望，只用了探索类问题。

举例二：

销售："这个项目你最希望改善的是什么？"（需求——目标）

客户："当然是成本，一定要降低成本。"

销售："为什么成本这么高？"（需求——障碍）

客户："主要是材料成本过高。"

销售："从我的经验看，成本高还有一个原因，就是工人乱用材料，当然这是我的看法，不知道你的想法。"（通过控制类加入障碍）

客户："有这个问题。"

销售："怎么解决呢？"（期望——措施）

这个例子中，组合了目标、障碍、措施，利用了探索类、控制类提问，增加的是障碍。

举例三：

销售："这个项目你最希望改善的是什么？"（需求——目标）

客户："当然是成本，一定要降低成本"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销售："为什么成本这么高？"（需求——障碍）

客户："主要是材料成本过高。"

销售："怎么解决呢？"（期望——措施）

客户："还是要比价"。

销售："比价肯定是重要的，还有一些措施也不错，比如，检查材料使用冗余、定额领料等等。"（通过控制类提问增加措施）

这个例子中，组合了目标、障碍、措施，利用了探索类、控制类提问，增加的是成本。

你可以像拼积木一样，把期望、需求、动机三要素与探索类、控制类、确认类提问进行随机组合，肯定会有意想不到的收获。可以多试验一下。但是我们要特别强调一个问题：随时问动机类问题，这样你就知道到底怎么组合更好了。

二、控制谈话

提问的人是谈话的控制者，在大部分谈话和谈话的大部时间里，销售都要争取做谈话的控制者。不过精明的客户也是这样想的，所以他们通常会不断地向销售提问，而这些提问又通常会指向销售的产品和公司。销售不回答肯定不礼貌，回答吧，又会过早地掏产品。遇到这种问题，有以下几个解决办法：

△　说专业而无用的废话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当客户提问时，你可以说一下很专业但其实是没用的废话。比如客户让你说说方案，你可以这样回答：

“这次传播方案设计，我们主要考虑了四个方面：转化率、精准度、正能量和传播速度。”

这话其实没什么用，任何一个方案都会这样考虑，但是听起来很有价值。客户不会反感，说完之后，立刻进入提问，比如：

“所以，我很想了解一下领导在这几个方面的看法，尤其是转化率。”

这样就可以抢回控制权了。

△　客气地反问

不回答而是直接反问，这当然有点不礼貌，所以，你需要客气地反问。比如：

客户：“这个活动方案和你们给我们的同行业公司设计的有什么不同？”

销售：“领导，我想冒昧地问一下，我们为什么会特别关注不同点？”

△　表现出对客户利益的关心

还记得我们前文谈过的利益信任吗？这个地方也可以用得到。比如，

客户：“先说说你的产品吧。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销售："说产品是我最擅长的，不过，瞎吹产品也没有什么意义，关键是我们的产品怎么满足你的需求，所以，我想多了解下领导的看法。这样介绍起来更有针对性，别浪费你的时间。"

三、整理谈话

谈话可以杂乱，但是不能跑题太多。这就需要用确认类提问进行整理了。在撒网阶段，你很可能整理了一个谈话大纲，比如：

销售："王总，这个项目，你最关注的是什么？"

客户："最关键是成本，当然服务也很重要，还有，千万要保证工期。"

销售："我理解一下领导的意思，你最关注的一是成本控制，二是服务质量，三是工期，对吗？"（确立了谈话大纲）

客户："是的。"

整理出大纲后，一旦感觉谈话混乱，就要不断地把客户拉回到大纲里来，比如：

销售："这个问题，我理解了，刚才你还谈到工期问题，接下来我们就如何保证工期再做一个交流可以吗？"

如果想让谈话清晰，还有个技巧，就是多说1、2、3这样的数字，少说还有、其他、另外这样的副词。一旦你用1、2、3这样的模式说话，谈话双方的脑子里就都有了一个被排好的顺序了，谈话自然就清晰了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

四、追问动机

从我们分析的大量的谈话内容来看，销售最不喜欢问的问题就是动机类的问题。这可能和中国人的含蓄有关，也可能和销售自以为了解客户的动机有关。但是我们反复强调，一定要多问动机，只要有机会就问动机、只要感觉重要就问动机、只要发现反常就问动机。客户的动机就是销售最根本的出发点。

从大量的沟通观察来看，当客户在谈话中出现以下四个动作时，背后往往隐藏着动机，销售一定要追问和勘查：

◎ 肘部展开：当客户肘部展开，挥舞手臂强调的时候，往往谈话内容关联动机。

◎ 面部表情突然变化：比如变得比较严肃，这表明客户认识到事情的重要性了。

◎ 声音提高：当客户的声音突然提高的时候，往往背后是动机。

◎ 重复某个单词：当客户不断地重复某个单词的时候，比如，客户总是问你服务怎么做。服务背后有动机，这是客户最经常的表现，客户喜欢重要的事情说三遍。

发现动机，极其重要，是不是隐性需求不重要，是不是真实需求也不重要，是不是重要需求才是真重要，因为重要需求背后隐藏着动机。销售的目的从来不是满足需求，而是通过满足动机说服客户，满足需求的背后也是满足动机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

五、多用确认类提问

和追问动机一样，国人不太喜欢用确认类提问，似乎认为问多了表明没听懂客户的话，显得自己很傻。其实确认类提问在客户听来是很舒服的，因为这可以让他知道你听到了，才会对你放心。反之，不用确认你出错的概率很大，出错才会让你显得傻而不是确认。

请记住：只要你觉得客户说了一大篇、只要你觉得重要、只要你觉得不清晰，你就要考虑用确认类了。

六、高价值问题

问多了，客户肯定烦，但是客户对高价值提问一般不会太反感，高价值提问首先是和期望、需求、动机相关的问题，其次是能够引起客户思考的问题。比如：

“这次方案策划，和以往我们做过的方案相比，你的要求有什么不同？”（这个问题后面可能包含期望、需求，但是更可能会暴露动机）

好的问题是策划出来的，高价值的问题是精心策划出来的，不同的行业，这样的问题不一样，需要销售组织有计划地整理出这样的问题供销售人员使用。

七、简洁完整

销售话多，很重要的一个原因在于他认为自己没说清楚或者客户听不明白，于是他就不断地补充。这是费力不讨好的做法。销售要学会给客户留白，让客户去补充。比如：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户："我们需要你们在方案整合方面的经验。"

销售："整合确实非常重要，线上线下、中央和地方、配送和网点都需要整合，整合是关键。我也想多了解一下你们对整合的要求，尽量配合你们的行动，满足你们的要求。"

这就显得非常啰唆了，正确的问法很简单，就四个字：

销售："整合是指？"

有时甚至连这四个字都不需要说，只需要一个黄金静默的表情即可，比如一个疑惑的眼神，把时间留给客户说，你才能有更大收获。聪明人话都少。

八、刻意练习

沟通是销售的主旋律，弹好这个曲子并不容易，需要反复地练习，最好是在有指导的情况下刻意练习。下表是我们指导销售团队前后的行为变化对比：

次序	期望数量	需求数量	动机数量	承诺目标达成或顾虑	信息类提问数量	认知类提问数量	了解的信息	了解的认知	植入优势
训前平均每次拜访	2.45	1.87	0.25	0.320	2.87	0.29	2.61	0.41	0.48
训后平均每次拜访	2	3.1	0.4	1.19	2.63	0.81	2.77	0.5	0.77
变化	−18%	66%	60%	272%	−8%	179%	6%	22%	60%

从表中可以看出：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　期望数量减少18%，说明销售更关注需求了。

◎　需求数量增加了66%，说明大家对需求的关注度更高了，更加关注客户业务了。

◎　动机增加了60%，说明大家有意识地在关注客户个人。

◎　承诺目标获取增加了272%，说明拜访成功率大大提升了，每个人都在严肃地对待承诺目标，有拜访必有承诺，这是最大的进步。

◎　信息类提问在减少，是个好现象，说明销售不再浮于表面地提问。

◎　认知类提问增加了179%，说明销售非常注重对客户个人的关注，这是一个很大的进步。

◎　认知类信息了解增加了22%，说明销售在有意识地探索客户动机。

◎　植入优势增加了60%，说明销售对客户需求的对应性大大提升。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第五章　满足期望的策略

到目前为止，在理想情况下，我们已经识别和引导了客户的期望。不过事情还没结束，还有一件事情要做：让客户认为我们的提案是满足他们期望的最好选择。

提案不仅仅是产品，它可以包含服务、培训、人才、战略等公司实力，当然一般情况下会包含产品。我们给出一个定义，所谓提案，就是销售人员提供给客户的解决问题的方法。

我们叫“提案”而不是叫产品，更多的是强调客户属性，强调是销售人员给客户的措施，它可能是完整的解决方案，也可能只是针对一个小问题的一个解决措施。可能是一本书，也可能是两句话。

提案对很多销售人员来说太熟悉了，因为它的大部分内容都和产品有关。不过有三点还是需要解释的：

◎　销售人员的提案是销售提供给客户的解决措施，一般情况下都会包含产品，但提案本身不是产品，它致力于对客户目标的实现或者问题的解决，而不是致力于产品功能的介绍。提案就是解决问题的措施，只是恰巧用了你的产品而已。很多销售可能认为这只是一个说法，表面关心客户，实际卖产品。但是我们想强调的是你真心关注客户，才能更好地卖产品。所以，我们强调提案而不是产品。

◎　提案不仅限于产品，也包括服务、公司等提供的其他措施。只要是解决问题，什么办法都可以，反正我们的目的是致力于客户问题的解决。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　提案是销售给客户的，价值型销售强调销售人员用提案去匹配期望，而不是匹配需求，因为当你匹配期望的时候，就匹配了客户的角色，而当你仅仅匹配需求的时候，匹配的可能是事情本身，而销售是面对人展开的。

第一节　场景的作用

这一章听起来是在介绍产品，这对销售来说是拿手好戏。有众多的方法介绍产品，最著名的就是专业销售时代的FAB，类似的变种还有FABE、TFAB等等。虽然这些技巧出现了几十年，但是仍然有很强的生命力。尤其是一些简单的产品功能的介绍，我们仍建议采用。技巧只有有用和没用之分，没有新和旧之分。

鉴于这些技巧大家比较熟悉了，或者比较容易找到介绍的资料，本书就不再介绍了。价值型销售在链接提案这个层面上提出了一个新的方法：场景介绍法。

在说场景介绍法之前，让我们设想这样的两个场景：

场景一：你希望让客户认识到你的手机很结实，然后你不断地向客户强调，它很结实、它绝对抗摔、它是一个很坚韧的手机。相信我，没错的。这是拿销售的认知让客户形成认知，这种做法偶尔也管用，但是只对缺乏独立思考的客户有影响。

场景二：你当着客户面，直接把手机摔到了水泥地上，然后拿起来一看，没摔坏，照样用。这是用体验来让客户形成感受。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

你觉得哪一种更容易引起客户的信任？没错，是第二种，说服方式的不同，如图所示：

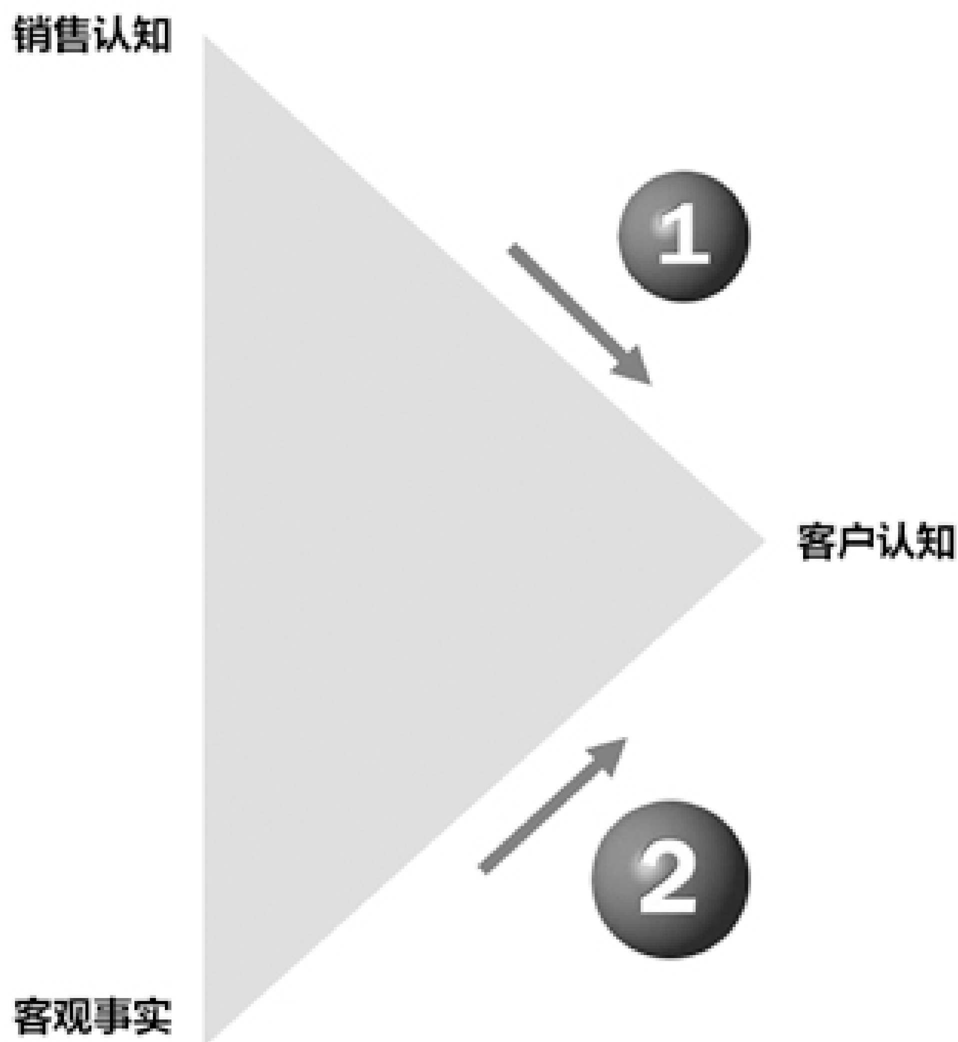


图3-18　客户认知不同路径示意图

沿着路径一前进，是销售用自己的认知促使客户形成认知，这就是传统的“吹牛”销售法。这种方法形成的认知往往不够坚固，很容易被竞争对手摧毁。

沿着路径二前进，是场景销售法，它用一个实际的场景（客户容易把手机掉到地上）来让客户接受结实这个概念。这样形成的客户认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

知非常坚固，对手很难推翻。

但是，很多产品没法往地上摔，比如ERP，不能形成直观的体验。这时，你可以通过场景介绍法，形成类似的效果。

需要提醒的是，我们谈到用塑造好的期望链接提案，链接提案的前提是已经塑造好了期望，然后拿提案去对应就可以了。当然，如果你没塑造好或者不是你塑造的，这一章的方法也可以起到一定作用。哪怕你只是了解到了需求，没有塑造期望，场景介绍法稍加改造也可以用。在介绍场景法之前，我们先要理解什么是场景以及为什么要使用场景。

想想我们的提案有什么用？说白了，所谓提案就是通过解决客户工作活动中的问题，达到对商业结果产生影响的目的。比如，ERP改善财务、资金、预算、生产活动，达到节约成本的目的；叉车改变装卸活动达到提升效率的目的；医疗设备改变治疗的活动达到提高疗效的目的；广告大牌改善传播活动达到客户认知改变的目的等等。

所谓活动就是场景，对商业结果产生的影响就是价值。场景是个影视术语，是指在特定的时间和空间发生的事情，与人物关系构成具体的画面。站在销售的角度是指客户的业务场景。比如下面的活动都是场景：

装卸工人需要将货物放到立体仓库的最高层；

财务经理月底进行结账；

销售经理召开部门会议，讨论业务增长问题；

服务人员处理投诉；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

医生进行手术；

冷链运输；

……

我们要做的事就是把我们对提案的表述放入到客户业务场景中去。这样做有几个好处：

◎ 更容易理解：只有把客户一脚踹进游泳池，他才知道会游泳的好处。场景是客户每天都在经历的事情，他最熟悉不过，当你把提案融入到场景中的时候，客户才能理解得更清晰，感受得更深刻。

◎ 链接多个要素：场景链接角色、需求、提案和价值。比如一次手术场景，链接了医生（角色）、防止失血过多（需求）、止血设备（提案）和减少死亡率（价值），场景就像一个篮子，把销售需要介绍的要素可以都装进去。

◎ 场景面对人展开：一次活动是某个人发起、参与、控制或者遇到的情况。而销售也是面对人展开的。更重要的是，这两个“人”是同一个人——客户的决策角色。所以，用场景说服人是最好方法。

◎ 场景决定了适用性。你一定听说过不少鸡汤的话，比如态度决定一切。你会发现，这些话之所以成为鸡汤是因为没有场景，似乎都对又似乎都错。因为场景具有边界，只有把这些鸡汤放到了场景里去，你才能判断对错。同样，客户也一样，他判断对错也是放到场景里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

还记得那个望梅止渴的故事吗？就是非常典型的场景应用案例。“士卒闻之，口皆出水，乘此得及前源”，这就是场景推动力。场景介绍法共分四步，如图所示：

定义场景 ➜ 输入措施 ➜ 确认偏差 ➜ 输出价值

图3-19　场景介绍法流程示意图

第二节：用场景满足期望

一、定义场景

在客户表达了期望之后，首先要做的是找到适用的业务场景，这个场景就是你的提案或者提案某个部分的使用场合。比如以下例子：

客户期望	业务场景
超储预警	在采购人员下订单，准备购买某个产品时
通过微博线上引流	当销售人员月底冲刺的时候
商场预留两个安全门	在火灾突然发生时，管理人员疏散人群时
软件系统要保证随时看到集团所有账户的资金余额，并五分钟内汇总到集团账户	当领导需要集中使用资金的时候

场景可大可小，比如客户拜访是一次场景、拜访中的沟通是一次场景、沟通中的总结也是一次场景。选取什么场景，取决于你要解决的问题和提供的方案。

再比如，在饲料设备销售中，对牧场的场景可以分为：饲料加工、饲喂、运输、粪便处理等等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

很多行业和公司对场景的应用已经到了非常深入的地步，比如商用车领域，他们甚至专门设计了相应的场景工具来加强客户的信任感。

在商用车领域，通常会把场景分为：冷链运输（比如肉类）、危险品运输（比如炸药）、快线运输（比如快递）、超高价值运输（比如烟草）、易损品运输等等。

每个场景又可以细分为更多子场景，比如行驶场景、维修场景、装卸场景、满载场景、空载场景等等。

场景中，链接了客户采购角色，这是我们使用场景法的原因，因为这个角色很可能是我们面前的沟通对象，我们要说服的也正是这个角色。而我们输出的价值，就是对这个角色输出的价值。

二、输入措施（提案）

输入措施就是输入你的提案的解决办法或者叫产品的功能，向客户解释清楚，你是怎样更好地帮助他完成工作的。比如，以下例子：

业务场景	提案措施
在采购人员下订单，准备购买某个产品时	系统会自动弹出一个警示条，提示不能再买，同时，禁止生成订单
当销售人员月底冲刺的时候	通过在明星微博上建立链接，并请明星在冲刺时间段内做好推送，发表设计好的文案
在火灾突然发生，管理人员疏散人群时	系统控制电梯关闭、自动门处于开放状态
当领导需要集中使用资金的时候	系统每五分钟检查一次所有集团账户的资金输入情况，一旦出现资金流入，立刻自动转入到集团账户，不需要人工干预

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

输入提案就是阐述清楚你的提案在具体的场景下是如何工作的。请大家注意，这里的提案当然是销售提供的，但是销售已经把客户的期望融入到提案中去了，也就是说，客户在提出措施之后，销售经过判断（看看自己能不能实现）、提炼（可能优化了措施）后又告诉了客户，当然这里也会出现客户期望里没有提到的措施。客户输入原则是说服客户最好的方法。

三、确认偏差

无论你说的如何天花乱坠，有件事你必须做，那就是问问客户这样行不行。如果可以就谈这样做的价值，如果不行，就问问为什么不行，并再次把客户的想法纳入到提案中来。比如，以下说法：

销售："你看这样能满足你的需要吗？"

客户："我觉得还有问题。"

销售："你担心的是什么？"

客户："我担心有小金库现象。你说的方法不能完全制止。"

销售："你觉得怎么处理好？"

确认偏差，是又一次纳入客户期望到提案中的好时机，当然也就是争取客户支持的好时机。销售千万不要认为这是辩论产品好坏的时机，这是你们共同解决问题、达成目标的时刻，把客户带入到讨论中来，而不是辩论，才是你应该做的。让客户为提案贡献价值是我们一直的策略。

四、输出价值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

虽然我们前面在谈客户的使用方法，但是客户真正购买的不是使用方法，而是使用后带来的价值，也就是说客户购买的是结果。所以你最后还要说说采用这个提案后的价值。价值分为两种：

◎ 组织利益：你解决问题满足需求后带来的组织利益，比如减少成本、增加利润、提高效率、增加产量等。这个基本都可以归结为“钱”的因素。组织利益最好数字化和货币化。关于如何数字化和货币化我们将在下一篇详细论述。

◎ 个人利益：你解决问题后是如何满足个人动机的。这可是我们一直强调的。比如，可以更多地积累人脉、受到领导重视、帮助其评选优秀员工等等。当然，这里说满足动机是指你已经发现的动机。

举例如下：

提案措施	提案价值
系统会自动弹出一个警示条，提示不能再买，同时，禁止生成订单	这样就可以防止超储现象存在，这个措施的实施可以平均降低库存 12% 左右，每年节约资金就是 2500 万。而且，你也不用天天提心吊胆地查报表，担心多采多购了
通过在明星微博上建立链接，并请明星在冲刺时间段内做好推送，发表设计好的文案	这样我们就可以有效地利用热点和明星拉入流量，流量每增加 10 个点，销售额就会增加 1.7%，这样你全年的任务是在一种可控的情况下实施，不用年年押宝，月月冲刺
系统控制电梯关闭、自动门处于开放状态	这样可以减少火灾发生时误操作造成的人员伤害，还可以争取逃生时间。每争取 14 秒的时间，就可以减少 80% 的人员伤害
系统每五分钟检查一次所有集团账户的资金输入情况，一但出现资金流入，立刻自动转入到集团账户，不需要人工干预	这样可以防止资金体外循环，保证资金安全。更重要的是，你可以减轻责任和工作量，反正是系统自动控制

表述价值似乎是销售人员的拿手好戏，不过还要搞清楚这是谁的价值，价值本身是具有角色属性的，比如，你说降低成本，但是操作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

人员根本不在意。这个组织利益后面根本没有个人动机存在。如果你说操作简单，操作人员可能就很在意了。

到底谁说价值比较好，销售还是客户？大部分销售都喜欢自己说，但是忘了一个问题：客户承认的价值才是价值，否则叫吹牛。而且，很多价值型销售根本想不到，你认为客户买了你的衣服只是更加引人注目，但是他想的可能是相亲的时候直接解决了终身大事。所以，价值型销售的建议是先让客户说，然后销售补充，比如：

“这样做，你觉得能带来什么改变？”（动机类提问）

“你觉得这样做的结果会有什么影响？”（动机类提问）

“你觉得能带来什么好处？”（动机类提问）

定义场景链接了角色、输入提案链接了期望和需求、输出价值链接了动机、场景法完整链接了期望。如图所示：

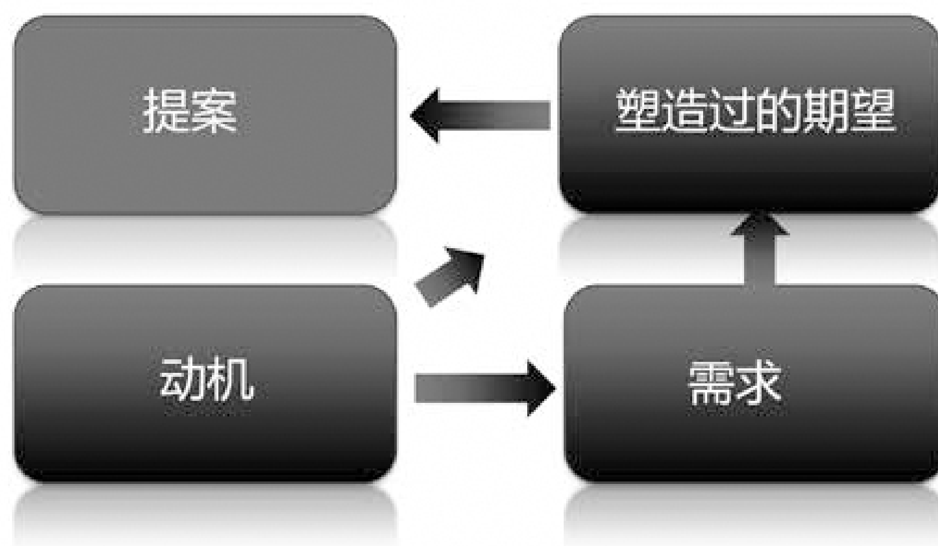


图3-20　MEN沟通

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

接下来我们完整地演示一遍：

客户："你们的预算管理系统一定要考虑有效的预算控制手段，比如总量控制、分部门控制、超预算费用控制等等。"（客户谈出了期望，这个期望是塑造后的）

销售："我们先说说超预算费用控制的问题吧。我们设想一下，一个员工出差时的场景（定义场景），他要借款，这时预算系统首先自动检查一下他是否有借款没还，如果有没还，先禁止借款，并且通过系统将信息通知到这个员工的手机上（输入措施）。你看这样可以吗？（确认偏差）"

客户："我觉得还是有问题，他可以不借款，先出差，回来强制性报销。"（客户认为有偏差）

销售："这个问题你觉得怎么解决？"（让客户输入措施）

客户："能不能把出差申请和预算建立关联。我们公司规定不填出差申请单是不可能报销的，这是强制性的。"（客户提出措施）

销售："好的，我把你这个想法和技术人员讨论一下，正式纳入到我们的提案中来。（纳入提案），如果这些措施都能切实地执行下去，你觉得会有什么变化？"（让客户输出价值）

客户："费用肯定可以控制死了，免得一些人先斩后奏，没事就找我们财务处吵架，我们也能少得罪人。"（客户链接了动机，表明了个人利益）

销售："财务处也真不容易。除此以外，对公司来说，我觉得还能控制成本，增加利润，不该花的钱不要乱花，你觉得呢？"（销售

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

补充价值）

客户：“没错啊，我们公司四项费用每年4个多亿，控制一下就是几千万的节约，这是大事。”（客户同意你说的价值）

场景法可以很好地呈现提案的价值，更好地让客户理解，清晰地与客户的期望进行对照。不过还有几点需要注意：

首先，场景的设计一定是客户业务，不是你的产品，比如，你做会议设备的，你的场景是客户开会的样子，场景可以设计人大会议表决、企业培训教室、大学课堂等等。

其次，场景并非是信手拈来的，它往往是事先设计好的。比如，一个卖家具的销售团队，需要提前设计客户家庭中老人、小孩、家庭主妇、男主人在家的活动场景，甚至还要细化到老人的睡觉场景、入厕场景、看电视的场景等等。

最后，场景法相对于FAB确实复杂了一些，对于一些简单的应用，不一定要采用场景法。因为客户很容易理解，没必要绕。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第六章 本篇总结

现在我们再回忆一下本篇开始时那个把话聊死的案例，现在大家也许清楚了，销售只是在产品层面上做工作，连期望都没有问。如果这个案例加这样一句话：

“我理解了，让我们回到数据中心上来，数据中心包括规划、设计、建设、运营、维护、管理六个阶段，咱们一起讨论一下这些阶段可以吗？”

这句话就把客户带入到需求本身，从这些业务中寻求问题、目标，继而到痛苦、企图心、要求、措施等等，你一定能找到突破点。

本篇我们定义了很多新的概念，这些新概念以及概念之间的联系为我们提供了大量的销售手段，同时我们也提供了很多的技巧。这些概念和技巧引领我们从一维空间到二维空间，从二维空间到三维空间，销售突然变得广阔起来。

一、在本篇，我们一直强调期望的重要性，因为现在是互联网时代，人们获得信息的途径太简单了，你来见客户之前，客户已经通过互联网了解了你的很多情况，客户很容易谈期望。是互联网让销售从期望开始，而不是从需求开始，尤其是那些简单产品的销售。

二、链接塑造过的期望，需要销售憋得住，不要急于掏产品，我们看到销售掏产品的时机通常会有以下6种：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

1. 未了解期望就掏，这是最差的层次。销售以为自己是卖大力丸的，不管什么病，都能治。

2. 了解了期望就掏，这是药店导购模式，你要什么我给什么。

3. 了解了需求就掏，这是年轻医生的做法，能治病也不能赚钱。

4. 了解了动机再掏，这是老医生的做法，但是不能保证客户会去交钱拿药。

5. 重新塑造了期望再掏，这是本篇提倡的做法，可以保证你拿到单子。

6. 还有最后一层，永远不掏。这是一种很高的境界，让你高价值赢单，我们下一篇里描述。

前两种都是错的，后四种才慢慢地走向正途。什么时候掏产品和你卖的东西的复杂性有关，也不是越晚越好，但是产品越复杂越要沉住气。

三、期望塑造的过程是在客户头脑中完成的，某种程度上，销售过程就是在客户头脑中打响一场战争，你和你的对手都在争夺对客户期望的塑造权。这个过程直接决定了用谁的产品和花多少钱买。

四、我们一直认为客户要谈什么是无法完全控制的，所以，我们最大限度地保持灵活性。像功夫大师李小龙所说，功夫要像水一样，不要陷在僵化套路中，技巧的组合不要太复杂。一切都以客户的关注点为核心，展开变化的设计。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

五、控制类提问一般都会发生在信息类提问之后，确认类提问是保证信息的准确性和完整性；控制类提问是对信息的引导、补充，是一种加工行为，而扩展、黄金静默等技巧能起到保证信息完整性的作用。多种类型的提问相组合，可以形成千变万化的提问策略。其实说到底，信息就三种：客户给你的、你想给客户的，这两种信息碰撞、融合、妥协后形成第三种信息，也就是结论。一般情况下，这三个之间的关系是：客户先告诉你，你再告诉客户，最后形成共同的结论。

六、我们一直强调，倾听和提问需要经过大量的训练才能真正掌握。所谓天才不过是训练次数多的人。你看懂了，并不代表你会用了，还需要经过大量的练习才能真正掌握。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第四篇　创造价值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第一章　本阶段工作任务

第一节　建立全新的销售模式

上一篇《引导期望》的主要工作是认识和引导期望、了解和改变需求、探索和关注客户动机，最终利用动机，匹配塑造过的期望。

这样做的意义是让客户适当做出改变，以适应我们的产品和方案。改变的基础是利用动机满足需求。这样做，更多地是从个人利益出发，以更好地匹配为最终目的。

本篇即是在上一篇基础上的延伸和扩展，更是一套独立的方法论。本篇不仅仅是为了拿下单子，而是追求高价值赢单。所谓高价值赢单不仅是指价格高，我们的定义包含三层含义：

△　更高价格成交，不是高一点，而是高很多，甚至比对手高几倍，几十倍；

△　如果价格不能改变，则卖得更多，占据客户更大的采购份额；

△　如果不能一次卖得更多，就争取更长久的生意。比如，成为客户的独家供应商或者A类供应商。

以上三点，只要符合一点就算是高价值赢单，当然，也可以都包括。需要注意的是，这里说的高价值赢单并非是指某一个销售赢取某一个订单的个案行为，而是指一个销售组织长期获取有较大利润空间

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的订单的行为。三点总结为一句话就是：在竞争中争取绝对的优势，而不是惨胜。这种优势就像是坦克对战马的优势、大炮对大刀的优势。

表面上看，这三点只是单子大小或者多少发生了变化。但是从销售方法论的角度讲，本篇和上一篇有本质的区别。举个例子，客户的衣服破了个洞，想要打个补丁。按照上一篇的做法，销售人员需要了解洞的大小（问题）、告诉客户衣服有洞多么难看，你必须换（动机）、引导客户打什么补丁才是最好的（期望），这种做法销售的注意力在补丁上。而在本篇，销售要让客户知道，你要换件衣服而不是打个补丁。要告诉客户整件衣服是多么的漂亮。所以卖给客户的也不是补丁，而是衣服。销售需要展示的这件衣服就是参照系。

同样，销售的关注点也不是那个洞，而是整件衣服。所以，从某种意义上说，本篇是一种独立的方法论，虽然可以和本书其他章节结合使用，但它更是一种独立的销售模式。本篇是价值型销售最重要的章节，也是价值型销售最本质的体现。

按照价值成交公式，达到高价值型销售的关键手段，就是为客户创造远多于产品的价值，并让客户感受到为他带来的超额价值，利用超额价值影响客户的采购决策。现在不是卖问题的解决方案，而是卖业务流程的增值方案。这也是我们在导论里谈过的思想。价值型销售的核心诉求，就是通过提供超出客户预期的价值来促进更大更多的成交。

上一篇《引导期望》提供的销售手段是步枪、手榴弹这样的常规武器，当然它们也比长矛、大刀强很多。但是仍然存在以下问题：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　重过去、轻未来：上一篇我们强调从客户期望出发，并最终回归期望。这是一种基于客户现实和过去的考量，问题几乎都是已经发生的，所以都是基于过去的，这是打补丁的做法。这样做容易把事情做小。而现在是一个变革的时代，互联网改变了一切，你要做的不是管好过去，而是如何应对从未经历但又必须经历的未来。面向过去，你做得再好价值也不大，因为过去的已经过去。

◎　重个人、轻系统：上一篇的技巧基本上都是个人技巧，较少利用团队的力量。而销售往往要依赖于整个组织的支持才能获得更大的成功，英雄永远干不过团队。

◎　重技巧，轻内容：销售的学习是两件事情，一是学习技巧，比如提问、倾听；二是掌握内容，比如客户的业务、问题、方案等等。上一篇中我们更重视技巧的使用，这也是当前全球销售方法论设计的一个普遍缺陷。

◎　重输入、轻引领：这里说的引领不是引导，而是类似于思想颠覆。销售本质上是一种沟通行为，销售中的沟通有四种模式：宣讲者、提问者、讨论者和布道者。引导期望的做法将沟通提升到了讨论者的境界，注重让客户输入更多的想法，从而获得客户的支持。但是客户输入的想法再多，也只是基于现状的改进，而不是基于蓝图的绘制。销售的最高境界是要成为一个布道者。宗教的传播过程本质上就是一个销售过程。

相比于上篇，本篇所提供的手段就是坦克、大炮之类的重型武器。它利用组织优势，面向未来、基于大问题、致力于对客户头脑实施重大的、持续的、系统性的打击，不是涓涓细流，而是瀑布式的冲

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

击。它让销售成为一个布道者，而不仅仅是个讨论者。当然，上一篇的方法也可以与本篇很好地结合，技巧与内容并重。

造大炮肯定比造手榴弹难得多，所以这一篇的学习难度会非常大，只有极少的销售人员和较少的销售团队可以完成本篇所涉及的技能。但是这些顶尖销售参与的订单，别人没有机会。因为这些人背后是一个完整的系统，而不是个人的天赋、零散的技巧和不知所云的精神力量。从某种程度上说，本篇所涉及的方法论对销售组织来说是一种变革，对销售者个人来说是一种革命，它颠覆了30年来销售的一些基本逻辑。

第二节　本阶段工作任务

在前面，我们一直把销售过程比作从相识到结婚的过程，匹配线索是定位年龄和性别、转化商机是相亲、引导期望是恋爱。整个过程都是郎有情、妾有意，是一个培养感情的渐进阶段。但是本篇有点突兀，它看起来更像是抢亲。抢的是客户头脑中的认知，直接霸占客户的思想，强迫客户去接受。或者这样形容，男孩在短时间内树立起一个伟光正的形象，瞬间变成高富帅，然后女粉丝们就哭着喊着要嫁给他。

为了完成本阶段的任务，我们需要理解可以为客户创造什么样的价值、怎样创造价值、谁来创造价值，以及如何将价值传递给客户并影响角色的动机等问题。这一阶段的销售任务主要有两个：

一、利用价值创造器创造一个参照系，将价值创造者可以为客户提供的价值通过参照系展示给客户。这个工作是一次性的，后继只需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

要维护这个参照系就可以了，一般由销售组织完成而不是个人。

二、将创建的价值传递给客户并让他们接受，也就是导入价值的过程。

前者是销售人员创造价值，后者是客户接受价值。既然要强占别人的思想，当然要有足够的力量，所以，不是简单的单个价值，而是要把价值打包成一个冲击锤。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二章　销售者的窘境

第一节　低价竞争是销售的死穴

在互联网时代，没有销售人员，客户会有什么损失？这个问题的答案很可能是：他们会买到更便宜、更好的产品。

◎　通过招标竞价，同样的产品，客户获得了更低的价格；

◎　通过互联网搜索，客户比较的范围大大扩展，买到了更好的产品。

没有销售，客户的日子会过得更好。这样的答案对销售来说简直就是一个灾难，但它又实实在在地发生了，是不得不承认的事实。让我们先看一个案例：

我为一家汽车配件公司做培训，他们的产品主要是一些标准配件。客户就是几家国内知名的汽车主机厂。

训前请这家公司提供了五个销售案例，有成功案例也有失败案例。看完这五个案例得出一个结论：所有成功的单子都只有一个原因：价格最低；所有失败的案例也都只有一个原因：价格不是最低。

这家企业之所以会这样，是因为主机厂基本都采用招标等方式进行采购，因为产品单一，在质量上各家竞争对手基本都过关，剩下的就只有比较价格了。更倒霉的是，主机厂对供应商的生产成本了如指掌，赚几个点，几乎就是主机厂核定的，供应商基本没有议价空间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这家公司大约有100个销售人员，培训期间我请这家公司的销售团队回答一个问题：如果价格降到最低就可以拿到订单，要销售有什么用？

大家进行了热烈的讨论，但却没有人能够真正说清楚销售存在的价值，或者这样说，大家不认为销售有价值。比如以下观点：

◎　获取竞争对手的价格：但是这个团队几乎很难获取对手的价格。获取了也只是为了报价比对手更低，还是没钱赚。

◎　挖掘隐性需求：但是产品比较简单，应用范围非常窄，销售实在找不出什么客户不知道的需求。同时，客户对供应商产品的了解比供应商自己都清楚，他们根本就不给销售挖掘隐性需求的机会。

◎　获取销售线索：供应商是入围厂商，客户就那几个，有需求的时候客户采购人员就会通知所有供应商进行比质比价，不用去找客户也会通知你。或者这样说，你提前知道线索也没多大操作空间。

讨论陷入了僵局，这时一位女孩站了出来，她大声说道：“在我们公司，销售的主要工作就是攻关我们部门！”

我赶忙向她了解情况，她的回答是：“我们是成本核算科，负责最终报价的核算，销售人员天天赖到我们部门要低价，老是做我们的思想工作，而且动不动就质问我们，为什么竞争对手价格可以更低，我们就不能？”

我告诉女孩：“下次他们再这样问你，你就跟他们说，把你们开除掉，就可以报最低价，因为不能创造价值的销售就是成本！”

销售人员就是成本，这是多么痛的领悟啊！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

更重要的是，这不是一个销售人员的问题，也不是一家企业的问题，甚至不是一个行业的问题，而是一个年交易额十几万亿的市场面临的大问题。

2015年全国政府采购规模为21070.5亿元，首次突破2万亿元。这2万亿中的大部分都是通过价格比较进行决策的，这还只是冰山一角。低价竞争问题在单一、简单、重复购买的产品中最为严重，如饲料、塑料、钢铁、标准件、汽配、耗材、建筑材料的销售都面临相似的问题。饲料行业市场每年超过6千亿采购额，建筑建材行业在2016年的采购额超过12万亿，汽配市场近10万亿采购，而工业品销售基本都是这一类的代表。低价竞争问题影响的就是这样一个十几万甚至几十万亿的大市场的问题。这还仅仅是在中国。

这些行业的技术创新能力有限，很难通过创新获取较好的利润。因而每天都只能处于半饥饿状态，在饿死和勉强活着之间徘徊，稍不留神就是倒闭关门的命运。为什么很多上市公司全年的利润还买不了上海一套房？就是因为这些产业实在没有利润了。这个问题已经到了极其严重的地步，它将企业推到了悬崖边上。

影响万亿级大市场的问题，影响企业生死的问题，而且是每天都面临的问题，当然是极其严重的问题！

第二节　采购行为：30年来的悄然巨变

我如果要挑战已经存在了三十余年，在全世界得到广泛应用的顾问式销售，以及由此衍生出来的各门各派的销售方法论，无疑是与全

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

世界的名门正派为敌，甚至是与自己为敌，因为我多年来也是顾问式销售的支持者、实践者和宣传者。

但这不是最重要的，最重要的是事实。只要事实摆在那里，我们就需要去尊重、去研究、去剖析、去反思、去改善，这才是销售研究者应该做的事情。

可能有人会说，顾问式销售已经做下来无数的订单，可以用无数的成功案例来证明它的正确性。没错，这也是事实。我们从不否认顾问式销售为销售领域所做出的重大贡献，就像我们从不否认一个武功好的会击败一个武功不好的人一样。

但是，随着时代的变化，我们也希望研究这种销售方法存在的问题，从而改善这些问题，更好地帮助销售人员实现销售。因为顾问式销售还有另一面：它丢掉过无数的单子。

找出顾问式销售的问题不能仅从繁花似锦的各种技巧来研究，这样很容易迷失。我们需从最基础的逻辑上找问题，质疑已有的结论、固化的观念和所谓的规律，这才是一种科学的批判精神。

那么，销售最本质或者说最基础的东西是什么呢？销售这门技术是由多种学科构成的，比如管理学、心理学、数学、社会学等等。不过这些研究有一个汇集点：采购决策行为。这是销售的牛鼻子，或者叫销售大厦的基础。采购决策行为小小的变化，对销售方法论这座大厦就是剧烈的地震。当然，这里说的采购不单纯是指采购部门的行为，而是指整个客户组织的采购决策行为，接下来的分析就从采购行为的变化谈起。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在刚刚过去的30年里，全球市场发生了巨大的变化，这种变化在中国尤其明显，中国市场几乎在30年里跨越了工业革命时代、信息革命时代，并正如火如荼地走在互联网时代的前列。在这种剧烈的变革中，有两个基本因素极大地影响了客户的采购行为：产品过剩和互联网。

一、产品过剩的影响

这30年最大的一个变化，就是几乎任何东西都不难买了，而且几乎每样东西都有多家供应商可供选择。产品过剩的时代已经持续了几十年，它带来的一个巨大影响是产品的同质化问题。

同质化对销售来说是噩梦，但是对采购方来说却是好消息。同质化给客户的采购行为带来了两个变化：

1. 客户掌握了采购的主动权，让销售处于被选择的地位。相对于销售，采购者的强势地位得到了充分体现，这种地位的变化促成了客户采购心态的变化。他们不再担心买不到东西，也不担心买不到好东西。因此，他们在销售面前有了强大的议价权。

2. 采购行为变得更加简单。在激烈竞争的环境下，供应商的产品较少出现假冒伪劣，尤其是长期合作伙伴。采购者不需要把精力放在对产品和方案的反复权衡上，有些产品甚至干脆就是免检的，尤其是一些天天买的产品。他们的注意力发生了转移，放在了产品以外。

这意味着客户已经不再关注产品本身的评估和选择，反正差别也不大，关不关注都一样。不是产品没利益，而是被对手抵消了，失去了比较价值。但是，不关注产品关注什么呢？答案有两个，第一是关注你的价格，因为价格是最明显的区分。你不降有人降，客户的强势

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

心态决定了你的弱势地位；二是关注产品之外销售可以提供的附加价值，也就是销售人员除了产品还能提供什么。比如：

◎　购买饲料的猪场老板关注饲料企业提供的养猪MBA课程；

◎　购买软件的公司关注软件企业提供的流程梳理；

◎　购买安防产品的政府部门关注厂家提供的安全策略；

◎　购买POS机的商超客户关注为超市营业员提供的销售话术；

◎　购买办公家具的公司关注家具企业提供的改善办公室布局的措施；

◎　购买职业装的客户关注服装供应商提供的职业化形象咨询。

显而易见，客户关注的是产品以外的价值。比如，在饲料行业（它们的客户是猪场），客户见到销售的第一句话通常就是问：你有什么额外价值给我？

所以，购买产品已经不再是一件需要“专门”去做的事情，客户购买的注意力不在产品上，而是产品以外的附加价值上，附加价值是客户采购的决策点，而不是产品价值比较。或者这样说，客户要买的东西变了！

看起来只是注意力的改变，但是站在销售的角度，客户认知才是最重要的采购依据。认知变了，采购就变了。

这种变化也能解释另一个现象：客户为什么会特别关注价格。在销售里，客户几乎无一例外都非常关注价格，甚至到了锱铢必较的地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

步，尤其是上边所提到的那些行业。

原因很简单：价格本身是销售可以提供的一种附加价值，而且还是一种很明显差异。一方面客户从产品上找不出差异，另一方面销售提供不了附加价值，那客户只有从价格上找差异了，你还能让客户做什么呢？这不都是你逼的吗？

在产品同质化的大前提下，销售人员因为能力或者观念问题，无法为客户提供产品之外的附加价值，因此，客户只能根据价格做决策，因为价格是最显而易见的区别。久而久之，销售人员就认为客户只重视价格，理所当然地就把价格作为竞争的最重要手段，而销售重视价格，客户就更没得选择，更要靠价格做区分，于是这个恶性循环就真的循环起来了。但是便宜没好货，最终，销售和客户彼此把对方都逼入了绝境。这就是销售者的窘境，也是客户的困境。

二、互联网的影响

最近20年另一个巨大的变化就是互联网的发展，它已经深刻地影响了这个世界的方方面面。站在企业级采购的角度讲，这种影响可以用波涛暗涌来形容。

想到互联网对采购的影响，大家的第一反应可能是电子商务。确实，很多产品上网了，但是注意到没有，B2B销售并没有像个人消费品那样如火如荼，线上交易最多是处于初级阶段。为什么会这样？

首先，在个人消费品（B2C或者C2C）的采购中，客户很注重两个因素：价格便宜和配送方便。价格是怎么便宜下来的呢？一个重要的手段就是减少交易成本。换句话说，减少销售的活动成本。在个人消

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

费品中，这种节约很明显，因为本来交易额就低，客户买几百元的东西，能节约几十元，价格就降了10%。

但是在B2B销售中，交易成本并不明显，因为交易额往往比较大，超过1%就相当高了，很多交易连万分之一都不到。所以，客户并没有强烈的愿望在网上交易。

至于配送，B2B交易更看不出有任何优势，B2B销售没有互联网之前就是送货上门，企业级物流早就是很成熟的业务了。

不过，虽然没有大规模地搬到网上，互联网对企业级采购的影响依然是深刻的。甚至比表面上轰轰烈烈的to C销售还要激烈。

在本文，我们只研究互联网对客户决策产生的影响，其他诸如支付、规模之类的我们不做讨论。互联网对采购决策的影响主要体现在三个方面：信息的透明性、选择范围广、客户预期变化频繁。

1. 客户更容易获取信息

互联网诞生之前，客户对信息的掌握相对较少，对供应商的产品、方案、公司、信誉都找不到深入了解的途径。除了听销售介绍，再有就是道听途说。需求的形成过程充满着错误和不确定性。

不仅仅是对供应商了解少，客户在需求形成过程中可参考的资料也少，因此，客户对自己的需求也非常不自信，在这种情况下很容易被销售说服。

但是互联网环境下，信息不对称的问题在很大程度上得到了改善。这表现在两个方面：一是客户对供应商的了解超出你的想象，有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

时甚至到了洞若观火的程度。销售口吐莲花，客户却觉得是看猴戏；二是客户对需求的理解也更加深刻，更加清晰，错误也更少。客户对自己要解决的问题，用什么方案更加自信。

2. 选择范围更宽

从前找供应商受信息限制，选择范围往往有局限，通常局限在一城一市；而现在，信息随手可得，客户选择范围更加宽广。一次采购，全世界的供应商都可以找到，这就进一步减轻了客户的采购难度。更重要的是，激烈的竞争让采购行为也变得更加透明，暗箱操作大大减少。

互联网带来的采购透明性还带来了另一个影响。一些关系型销售即使能拿下单子，也做不到高价值型销售，因为采购人员明白，组织内部的监督者也很容易获取价格信息，做得太出格，自己就要面临风险。所以，关系型销售本来指望羊毛出在羊身上，从客户身上收回做关系的成本，现在发现，羊身上的毛也不多了，只能拔自己的毛了。

“显著差异”是客户选择供应商最重要的标准，而“同质化”和“互联网”把产品的显著差异搞没了。因此，客户更加重视产品之外的显著差异了。也许这种差异并不大，但对客户的影响却很大。万绿丛中一点红，动人春色不须多。

想一想，为什么客户如此重视差异？那可不是客户在玩“找不同”的游戏，客户找差异有两层含义：一是确定这种差异到底对自己有没有价值，不是所有的差异都对某一个具体的客户有价值；其次，客户还要比较价值大小，这是找差异的第二个含义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户的采购决策，本质上说就是客户对获取利益的一种考量，利益既包含组织利益，也包含个人利益，两者之间并不是简单的加法关系。正常的销售过程是通过满足组织利益来满足个人利益的过程。

考量就是指在不同的产品和方案中，按照获取利益的多少进行比较，所以采购过程就是利益获取的衡量过程，而对采购过程的研究就是对客户衡量什么利益、怎样衡量利益以及衡量利益的难易程度的研究。

现在的问题是，一方面，互联网带来了信息冗余，信息冗余让客户选择的范围更广和更具有透明性。这就像给客户配置了一个显微镜，让客户更容易寻找差异性，并且把这种差异性作为采购的出发点。另一方面，经济发展带来了产品冗余、产品冗余带来了同质化、同质化抹平了差异性，即使有些差异，其为客户带来的价值也微乎其微，而且很容易被再一次同质化。

客户更容易寻找差异，产品却根本没有差异，两方面夹击，客户就不再把着眼点放在产品本身了。

第三节　销售进化论：你的对手进化了吗？

销售方法论是销售变革的基础，好的方法论是业绩的保证。好的方法论之所以能带来业绩是因为它最适应客户的采购行为，能为客户带来价值。但是，适合采购行为并不是一件容易的事情。一方面，采购行为也是不断变化的，每隔一段时间就需要重新认识采购。另一方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

面，对采购行为的认知是不断深入的，期间，在认识上发生了很多的错误，很多错误往往几十年后才发现。

所以，销售方法论也经历了一个历史沿革过程，每一次的变化都是对采购行为的一种重新调整和适应。全球方法论的发展在最近100年的历史上，一共经历了三次大的变革：

◎ 第一次革命：销售成为一个独立的职业

这次变革发生在大约100年前的保险行业。一家保险公司的管理者意识到需要分离新客户开拓和老客户服务两项工作，也就是著名的猎人——农民模型的建立。于是一批人被单独分离出来专门从事新客户开拓，这次分离取得了巨大的成功，保险公司业绩翻番增长。于是，这一做法迅速拓展到了其他行业。

这种分离首先是对销售职业的一种确认，销售成为了一个独立的职业。同时，不同的分工意味着人们对客户采购行为有了更深刻的认识，大家慢慢开始了解了客户在不同采购阶段决策关注点的不同，从而由不同的岗位处理不同的关注点。

当然，在第一阶段，还没有特别成型的方法论，大家更多的是凭借经验。不过，想想现在很多国内公司的销售，不还是处于100年前的阶段吗？

◎ 第二次革命：销售成为一门科学

第二次革命发生在1925年，以斯特朗（E·K·Strong）发表的《销售心理学》（*The Psychology of Selling*）为标志。确立了需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

求、收益、销售目标等理论，并建立了一系列的销售技巧。大家最熟悉的封闭式提问、开放式提问就是斯特朗发明的。

这次革命最大的收获是人们意识到可以通过学习技巧提升业绩而不是一切靠天赋。这次革命又一次大大提升了很多行业的销售业绩。

这次革命还是沿着采购行为展开，只是更加注重如何找到应对方法，也就是销售技巧，这让销售迈入了科学的殿堂。90年前，销售的先辈们就认识到销售行为本身的科学性。90年后的中国，很多人却还是认为销售就是行为艺术。

◎　第三次革命：销售成为了客户的采购顾问

第三次革命始于上世纪70年代，这是个人才辈出的年代，开创者是销售大师麦克·哈南，他的《顾问式销售》一书宣布了顾问式销售的诞生。不过集大成者是行为心理学家尼尔·雷克汉姆。他通过对23个国家、一万余名销售的研究出版了《销售巨人》（*SPIN Selling*）一书，将顾问式销售推向了巅峰。这次革命性突破和前两次一样，推动了诸多行业销售业绩的增长，并一致持续到现在。

回顾本书的前三篇，你会发现，这三篇所涉及的技巧和方法有很多顾问式销售的影子，但又有所不同。前三篇，尤其是上一篇，我们把顾问式销售做了一个再发展。同时也极大地改进了另一位销售大师史蒂夫·E·黑曼的《概念销售》。

在做了这些工作之后，我们发现顾问式销售走到了尽头，如果我们把顾问式销售这套方法论比做是降龙十八掌，经过无数前辈日夜苦修，最后发现，再也玩不出花样来了。如果大家都玩不出花样，那就只有苦斗了，胜也是惨胜。销售需要变革了，这种变革不是再发明一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

套降龙十九掌，而是造一个坦克出来。再破的坦克，也能轻而易举地击败一个武林高手。

第四节　顾问式销售病因分析：与采购行为渐行渐远

行为心理学家尼尔·雷克汉姆通过对23个国家、一万余名销售的研究出版了《销售巨人》（*SPIN Selling*）一书，将顾问式销售推向了巅峰。这次革命性突破推动了诸多行业销售业绩的增长，并一直持续到现在。

但是，时代变了，同质化让客户购买的内容发生了变化（不是买产品而是买产品之外的附加价值），互联网让客户购买的方式发生了变化（更简单、更大范围、更容易发现差异）。这些变化表面上看都是润物细无声。它不是突然发生在某一个早上或者晚上，也不是一夜之间满世界都是快递小哥。它是一个渐变的过程，但是这个变化过程已经积累了30年，于无声处听惊雷，现在已经是一种巨大的、根本性的变化了。但是以顾问式销售为代表的销售方法论并没有深入地理解这种变化，或者说感受到了变化，却没有找到对应的解决方法。

为了更清楚地理解顾问式销售的问题所在，接下来我们以销售大师尼尔·雷克汉姆所发明的SPIN技术为解剖样本，分析一下在新的采购形式下顾问式销售的问题到底出在哪里。

在分析之前，我们简单地介绍一下SPIN。SPIN是顾问式销售最典型的代表。它是一套销售逻辑和方法，国外的销售理论大都以这套销

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

售逻辑为基础，研发销售技巧，或者这样说，大部分销售方法论就是把SPIN换种说法，就号称是新的方法论了。

SPIN包含四种提问模式：背景问题（S）、难点问题（P）、暗示问题（I）和需求——效益问题（N）。它的基本逻辑是通过提问从客户现状中发现问题；之后扩大问题带来的牵连影响，也就是问题带来的痛苦；最后通过表明产品带来的有价值的应用结果吸引客户购买。可以这样简单地理解：先是给客户查体（只查自己的药可以治的病）、然后找到客户身上的疾病、然后引导客户认识到这种病会给他带来多大的痛苦、最后引导客户治好病之后快乐生活，最后客户决定治病，于是采购发生了，销售也就随即发生了。

SPIN有三个很重要的逻辑基础，一是沿着客户的采购决策思维展开（采购流程），争取在每个采购决策点与客户保持一致，有些顺水推舟的意味；二是采用引导策略，通过提问让客户更容易接受。三是通过帮助客户分析业务问题，为客户创造价值。

SPIN不是简单的提问技巧，它是以采购流程为基础的一套销售逻辑，也正因为如此，当采购基础发生变化的时候，建立在SPIN这个逻辑基础上的销售大厦就开始变得摇摇欲坠了。

我们认为以SPIN为代表的顾问式销售，有四个方面的问题：

◎　错误一：从问题出发而不是价值

分析SPIN，你会发现它的出发点是客户的业务问题，它的逻辑是因为解决了问题，所以创造了价值，这本身没有错。但是，这不是客户采购的唯一理由，甚至不是最重要的理由。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

SPIN研究的是B2B销售，交易基本都是发生在企业之间，企业是一台创造价值的机器，而不是解决问题的工具。企业的任何一笔投资都是为了获得比投入更多的产出，找到最佳的投入产出比才是客户采购的最重要原因。至于解决问题，那不过是获得价值的手段，如果某一个问题不解决，而价值更大，那就不需要解决。所以客户采购行为的发生更多是基于对价值的考量，而不是对问题的解决。

而在SPIN模式里，起点是问题，一切从发现问题开始，一切都是为了解决问题，通过解决问题引发销售。因为客户要解决问题（病），必然要用我的产品（药），于是销售就发生了。而如果客户觉得病情比较严重，就可以多要点钱，于是高价值型销售就产生了。

从解决问题出发，而不是从价值最大化出发，是SPIN的一个重要缺陷，是对客户采购目的的一种误解。我们需要认真思考一个问题：客户要治病还是要健康？

这似乎是同一个问题，但有本质的区别，从“健康”出发，你能够帮助客户的事情可以更多、更大；从治病出发，你就只能从你卖的药出发。你的药能治什么病，你就只能看到什么病，而不是系统、全面地看待客户的组织，甚至连扩大检查范围都不可能。这样做，你对客户的贡献肯定会大大减少。

你可能会说，反正药卖出去了，但是实际上就像我们开头所分析的那样，越来越卖不出去了，因为治疗同一种病的药太多了。相反，“健康”是一个更大的视野，如果从价值最大化出发，你会发现，一切都变了，客户问题变了、采购目标变了、解决方案变了、贡献的价值变了。从前用SPIN发现的问题（病）根本就不值一提。如果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

是这样，SPIN所带来的竞争力也就大大减弱了。和长寿相比，谁会在意脚气的问题呢？

顾问式销售也会关注价值，比如麦克·哈南在《顾问式销售》一书中几乎整篇都在谈价值，SPIN的N类问题，也是在谈价值。但是，这些理论都是把价值作为一个终点，而不是一个起点。而新一代的销售要求首先将价值作为起点，然后再作为终点，这就是以终为始的原则。

采购的起点到底在哪里，这是一个非常重要的问题，因为它决定了销售的起点到底在哪里。30年前，甚至20年前这个问题并不明显。因为解决问题带来的价值足以说服客户采购，但是现在随着同质化的加强，大家都能很好地解决问题了，所以解决问题不再是客户关注的全部，或者最重要的考量，而只是其中一部分。而销售带来的全部价值，尤其是附加价值才是客户的考量。所以，由问题向价值调整，才是销售发展的正确方向。

◎　错误二：以产品为中心而不是以客户为中心

顾问式销售一直宣称自己是以客户为中心的，关注客户的业务问题，做客户的顾问。但是我们认为这个说法很值得怀疑，从骨子里说SPIN是以产品为中心的，推而广之，以雷克汉姆的销售哲学为基础的方法论都是以产品为中心的。这个说法几乎打了所有的主流方法论的脸，但是，分析一下就会明白为什么是这样。

SPIN是以客户业务问题为出发点的，这听起来很符合以客户为中心的思想，但是，是以什么业务问题为出发点呢？答案是：销售人员的产品和方案以能解决的问题为出发点。你会发现，出发点背后的出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

发点还是自己的产品。所以顾问式销售骨子里就是以产品为中心，不过穿了一件叫“客户业务”的外衣，把自己美化成以客户为中心而已。最大的好处就是与产品型销售相比，更不容易被识破。

可能有人觉得这是应该的，因为销售毕竟要卖出自己的产品。当然要找到自己的产品能解决的问题，否则岂不是找一大堆麻烦回来。

30年前这是对的。因为那时客户关注的是产品，而在现在的采购环境下却是错的，因为客户对产品的关注越来越少，对产品以外销售能带来的附加价值的关注越来越多，已经关注到成为决策最重要的依据的地步。客户变了，销售没变。

客户关注的这些附加价值不是产品创造的，可能会和产品有关，比如，产品是五金，附加价值是帮助客户做写字楼的五金管理规范。也可能与产品的关联度较低，比如，产品是商用车，帮助客户规划物流战略。

如果还是沿用SPIN的思路从产品出发，你会发现大部分附加价值是无法帮助客户实现的，因为你创造价值的视角被限制住了，从而也屏蔽了大量的可以增加附加值的销售方法。如果你总想着给衣服打补丁，你就只能看到个洞。

以产品为中心和以问题为起点，本质上是一回事。这是顾问式销售的逻辑所决定的，先知道产品能解决的问题，再找客户是否有这些问题，再找这些问题带来的痛苦，再找这些问题的解决方案，最后告诉客户方案的价值，这就是顾问式销售销售的逻辑。产品、问题、痛苦、方案、价值，就像一条路上的路标，只要出发点决定了，其他的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

都是必然要碰到的标志。销售这辆车只要上路了，就会被路标所限制，再也看不到路边的风景了。

起点确定了，路径也就确定了，路径确定了，就形成了路径依赖。而路径依赖的形成，让销售彻底变成了采购人员的奴仆。

◎　错误三：重视组织利益，忽略个人利益

这是顾问式销售最广受诟病的一个问题了，在所有的顾问式销售方法论里都会强调给客户带来的价值，即产品方案使用后为客户带来的价值，并以此吸引客户采购，这些价值还会以其他形式表现出来，比如愿景。我们上一篇谈过这个问题，不再累述。

◎　错误四：认为采购行为是顺序展开

对客户来说，花钱永远都是大事，是需要慎重对待的。所以B2B采购中，决策是个过程而不是一个动作。它是由一系列的心理活动、博弈活动和管理活动组成的。在全球范围内，多年以来大家都普遍采用的采购流程模型是顾问式销售的三段论模型：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

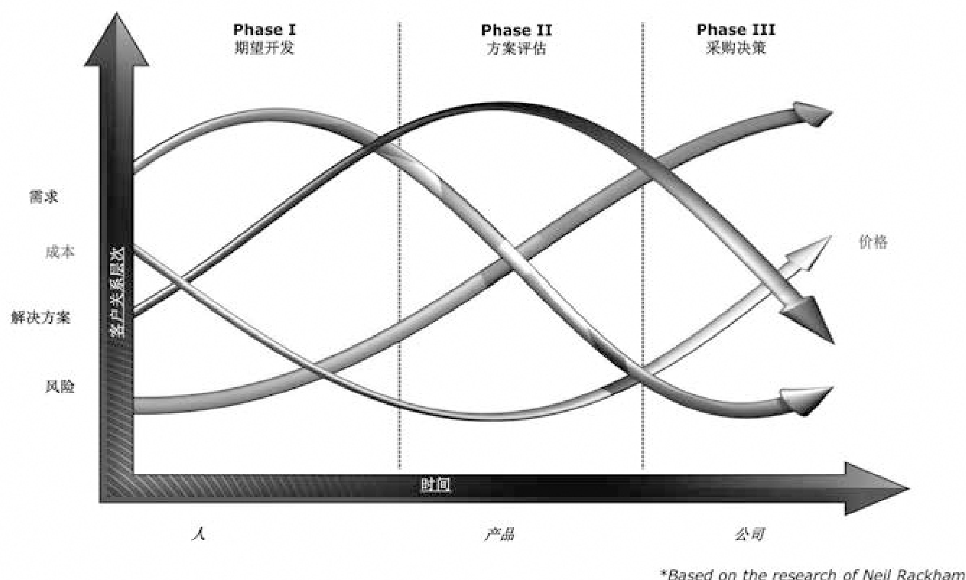


图4-1　采购三段论图示

本文中，我们管这个流程叫做古典采购流程，是雷克汉姆在1989年总结的采购流程理论，三个阶段只是一种较为粗放的划分方法，当然还可以有更加详细的划分和讨论。其实最初雷克汉姆对采购行为的划分是六个阶段：随时间变化、重新认识需求、评估机会、决定解决问题、采购决策、实施。但是传统上，大家都以三段论作为标准。

分析古典三段论，你会发现这是客户决策关注点的迁移图，客户一开始关心需求、关心成本，接着开始关心方案和供应商对需求的满足度，最后关心价格（成本）、关心风险。整个过程中，客户关注的是四种要素：需求、成本、方案、风险。这四个关注点的变化体现了客户决策思维的变化规律。

但是在互联网的干预下，客户的采购模式发生了变化，其中最重要的变化是评估方式的改变。这是互联网所带来的最重要的变化之一——客户评估阶段提前了。在古典采购流程下，客户是需求基本完成之后才开始评估，但是现在的情况是边形成需求边评估需求，是典型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的边设计、边评估、边修改的迭代模式。更确切地说，古典采购三段论里的评估阶段被分成了两个阶段：第一阶段是非正式评估，也就是通过互联网的随时评估，第二阶段是正式评估，也就是客户内部按照程序开展的评估，比如招标。

非正式评估和需求阶段的时间几乎是重合的。正式评估仍然是古典三段论中的第二阶段。某种程度上非正式评估变得更重要，而正式评估倒更像是走程序，有时甚至根本就没有。这有点像坊间流传的一句话：小事开大会、大事开小会、重要的事不开会。

评估之所以会提前，是因为互联网让信息获取变得轻而易举，甚至是随时随地。虽然这种评估看起来杂乱无章，但是互联网的中立立场却让客户更加信任这种评估。

不仅仅是提前和分段，互联网也让评估标准变得更加清晰。还是拜互联网各路神仙所赐，客户更加清楚评价供应商的标准。从前销售只要把自己打扮得高大上，就很容易让客户托付终身。但是现在，互联网教会了客户更看重对自己的价值贡献。客户很清楚，长得帅不能当饭吃。这种评估标准的清晰，从本质上也是客户回归价值的一种体现。

这种重合和迭代，改变了顾问式销售先充分了解需求，再提供解决方案，最后提供报价的教科书式的销售方法。它对销售行为产生了两个重大的影响：

◎　客户需求由静态变成动态，销售不仅要关注需求，还要关注需求的变化。变化非常频繁，而每一次变化都意味着客户的认知被某

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

些人和事影响了。从前的日子很慢，车、马、邮件都很慢，客户一生只够爱一个人，但是现在一切都在频繁变化。

◎　方案由销售提供，变为客户参与共同制作。销售提供参照系，客户对参照系进行进一步的客户化修改。

顾问式销售的这四个问题有的是本身逻辑的欠缺，比如，没有以终为始的思想；有的是采购行为变化带来的影响，比如评估；还有的是认识不全面，比如不能真正做到以客户为中心。

尼尔·雷克汉姆将行为心理学的理论应用到销售中，通过大量观察销售人员的拜访行为、沟通行为，找到了最好的样板。但是这种模式有一个问题，它只能从已经发生的行为里去寻找最佳模式，通过总结、提炼形成方法论，而不能从未发生的行为或者没有观察到的行为出发。就像一群人练习降龙十八掌，它可以找到谁练得最好，然后让大家学习。但是却想不到端着机枪的人是怎样打仗的，也不会研究机枪的原理。

顾问式销售统治了销售领域三十余年，但是，现在，一切都变了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第三章　价值型销售理论基础

销售行为是为了促成交易，交易就是价值交换的过程，交易之所以成功就是因为交换的双方都认为自己获得的价值大于付出的价值。让客户认为获得了更多价值是价值型销售最根本的出发点。因此，我们更应该把目光聚焦到帮助客户实现价值的增加，同时，销售不能付出过多的边际成本，这就是价值型销售的基本逻辑。

让我们再回到开始的问题：低价竞争。这个问题困扰着无数的企业，我们认为低价格竞争本质上就是毒品。也许能换来一时的快感，但是一旦身陷其中，必然让企业走向对成本降低的极致追求。否则，根本没有可能满足客户对低价格的无度索求。在国内缺乏创新、人力成本上升、税负沉重、市场环境不成熟的情况下，成本降低这条路充满着风险和不确定性。说得直白一点，当前市场环境下，合法经营几乎不可能降低成本，而不降成本就必然倒闭。

因此，对于大部分企业来说，除了通过电商等手段降低成本以外，他们还应该有另一条路可走：争取合理的价格空间，获取适当的利润，并在此基础上不断提高对客户的价值贡献，这才是良性循环。而这一切都依赖于高价值赢单。

第一节　销售思想转变：销售致力于为客户创造价值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

高价值赢单几乎是每一个销售的梦想，也是每个供应商都梦寐以求的。但是，要做到这点不可能简单地依靠一些销售技巧的改进，也不可能依靠对已有方法论的修修补补，它必须是一种根本性的变化，这种变化首先是销售思想的变化。

一位销售向一位做玉米深加工的老板推销自己的软件，老板听完他的介绍后让他先报个价，销售权衡再三，报出了一个价格。老板听完后沉默了许久，然后摇了摇头，说：“不买！”

失望的销售马上追问原因，老板指着窗外送玉米的农用车说：“我用这笔钱买玉米，用车拉，可以排出二里路去！”

老板在想什么？他在想，同样一笔投资买玉米增值多，还是买软件增值多。客户愿意把钱投到增值多的地方去。

传统销售模式对价值的贡献往往体现在对客户问题的解决上，这就有一个问题了：你解决的问题是客户增值最多的地方吗？或者这样问，客户买产品赚得多还是买股票赚得多？

德鲁克曾经说过：要避免掉入“解决问题”的陷阱。经营成功的关键，是将最优质的资源——包括人才——投入到最创造价值的地方。面向未来，而非绊倒在当下；抓住机会，而非解决问题。

这句话是说给管理者听的，而管理者就是销售人员面向的客户，是采购的决策者，因此，销售的责任就是帮助管理者完成这个使命，从而完成高价值销售。

销售不能帮助客户投资股票，他能做的只能是通过增加更多的价值，尽量让客户把买股票的钱投资到自己的产品上。所以，我们希望

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销售人员把目光由解决问题，转移到增加更多的价值上来。对企业客户来说，他购买的唯一的东西就是增值手段。客户要的就是价值，你当然要创造出更多的价值。当然，这两者都是为了卖出更多的产品，这不会变。

站在价值的角度看，销售人员的作用通常表现为两个方面：传递价值和创造价值。和其他岗位的相同点是都要创造价值，比如设计人员、生产人员、物流人员，他们存在的原因都是因为他们创造了附加价值。一个车间工人，为一辆汽车拧紧了一个螺丝，这是他创造的价值；一位司机将货物安全地送到指定仓库，这是他创造的价值。不创造价值，任何岗位都没有存在的必要。

不同点是销售人员除了创造价值还要传递价值，他需要把整个价值链创造的价值传递给客户。与此相比，其他岗位，比如车间工人就不需要了。

不过，很多销售却仅仅把自己局限在价值传递者这个角色，把自己简化成了一个产品的价值传声筒，这是远远不够的。销售必须成为价值的创造者，因为客户是按照所获价值的多少决定买不买和花多少钱买的。你不能仅仅比产品宣传手册多两条腿。

回忆一下我们在开篇所提到的成交公式：价值-成本>0。我们可以清楚地看到，为客户创造出更多的价值，是销售最根本的责任，也是最有力的竞争手段，这不是口号，而是实实在在的销售技能。道理似乎很清楚，但实际工作中，大部分销售却是错位的。

如果你问一个卖叉车的销售他卖的是什么，他十有八九认为你智障。因为答案显而易见：当然是叉车，我的公司生产叉车。不卖叉车

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

难道卖飞机啊？

但是，如果你要问一个买叉车的客户买的是什么，他的答案也许就不那么简单了。他可能会告诉你移库方便，也可能会告诉你减少货物破损，还可能会告诉你为了减少人工成本。客户一直在追求更多的价值，而销售一直在卖叉车。

对于客户组织来说，他买产品、买服务、买方案，说到底都是买投资的增值部分。当然细分到每个客户组织，价值还会有各种表现形式，比如节省人工、提升效率、增加资金周转等等。但是大前提一定不会错。因为企业从本质上来说就是一台制造利润的机器。购买任何一样东西，对企业来说都是一种投资行为，而投资的目的就是为了获取利润，更通俗地说是为了赚钱。企业花的每一分钱都是为了换取多于一分钱的收入。所以，销售人员卖给企业的每一样产品也都是为了让客户赚更多的钱。这关系理顺了，销售的职责、方法、技巧就都有了设计的基础。

销售就是不择手段地为客户创造价值，每一家公司、每一个岗位、每一个销售，不管在什么行业，存在的原因都只有一个，就是替他的客户创造价值。如果能成功地为客户创造价值，这家公司就能创造一群忠实的客户，这个销售就会有很多订单，如果这家公司可以比竞争者为客户创造更多价值，它就会赢得市场，而且还是高价值的赢单。销售人员为客户创造价值的最终意义在于得到更大的回报，争取合理的利润空间。所以，我们对价值型销售的定义是：价值型销售就是一系列价值创造与价值传递的活动的集合。而这一切，首先依赖于从传递价值到创造价值的思想的转变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

互联网让客户获得信息更容易、更丰富、更快捷，这让销售无用论的趋势变得更加明显，互联网代替了销售，于是客户抛弃了销售，能代替的一定会被抛弃。但是被抛弃的根本原因不是互联网的出现，而是销售把自己变成了成本。所以解决这个问题的办法是销售把自己变成价值创造者。

第二节　价值贡献：贡献绩效价值

我们强调“增值”，是因为大部分销售所谓的提供价值，都是从他们产品和服务中产生的，但是客户的目光已经开始由产品本身向产品之外的附加价值转移了。或者这样说，只有找不到产品之外的附加价值的时候，客户才会不得已地去比较产品价值，而这种比较又导致了比较价格。所以，我们这里所要讨论的价值有更深的含意，它包含产品，但不仅限于产品创造的价值。不是卖问题的解决方案，而是卖业务流程的增值方案。

要贡献什么样的价值呢？我们把供应商可以为客户创造的价值分为三类：产品价值、顾问价值和绩效价值。

一、产品价值：基于产品为客户创造的功能价值

产品价值是产品本身为客户提供的价值，这里说的产品价值包含产品、方案、服务等内容。产品价值是比较容理解的，早期的专业销售方法论几乎都是靠强调产品价值获取订单的，据此发明了销售领域里最经典的销售技巧FAB，即使现在，FAB也是最常用的技巧之一。你会发现，几乎所有的媒体广告都是用FAB技巧传达价值的。以下就是典型的产品价值：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　手机屏幕大，可以让老年人看得更清楚，便于老年人阅读；

◎　出了问题，服务人员两小时到位，可以减少停工等待的时间，减少公司的损失。

产品价值当然是基于自己的产品能够为客户做出的贡献。经过训练的销售几乎都可以做到，也是最常用的价值展示。

产品价值是客户采购的目的，但却不一定是客户采购决策的依据。因为同质化，产品价值对客户购买决策，尤其是评估阶段的决策影响越来越小。你会经常听到一句话："产品差不多，用谁家的都一样。"这句话是对这个问题最真实的写照。

在销售利用产品价值说服客户的过程中，还有一个问题存在：销售认为的价值未必是客户需要的价值。不能手里有把锤子，看谁都像钉子。这也是第二代专业销售方法论（PSS）广受诟病的一个问题。

二、顾问价值：基于销售个体为客户创造的咨询价值

顾问价值是指顾问式销售围绕着产品和方案为客户提供的附加价值。雷克汉姆将顾问式销售为客户提供的价值分为四个类型：

◎　揭示未发现的业务问题

销售帮助客户找到了未发现的业务问题，我们在前面也谈到过，这是顾问式销售的大杀器。就像一个医生找到了一个没人发现的疾病一样，当然对客户有帮助。

◎　提供最佳解决方案

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

方案当然有价值，而强调“最佳”其实也是强调差异性以及差异性为客户带来的价值。不过，这里说的方案是指围绕着销售提供的产品展开的，也就是说，它包含了产品价值，但是不限于产品价值。比如，你提供的产品是路边广告牌，同时你帮助客户进行广告牌的位置选择、效果强化等等。这就有了附加价值。

◎　提供未发现的机会

这种价值不是基于问题，而是基于机会，这里的机会仍然是客户的业务机会。比如，为客户向互联网转型提供建议。

◎　帮助客户在自己公司内部争取资源

销售人员通过自己的权利和影响力为客户争取到了更多的公司内部资源。比如，你帮助自己的客户找到了最好的工程师去维护。

顾问式销售提供的这些价值，更像是一种随意的行为，就像买个手机送个贴膜一样，不是精心设计的、系统的、有确定价值的、可以复制的、有冲击力的价值。这样做，对客户的影响必然减小很多。其实，这样做的原因还是因为顾问式销售的思想是基于个体能力，而不是基于组织能力。八仙过海，各显神通。

三、绩效价值：基于价值创造体为客户创造的系统价值

绩效价值是价值型销售为客户提供的价值，这是我们要重点讨论的价值。我们先从一个案例的分析谈起：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一家新疆的物流公司，颇有实力，多年来一直采用运输外包的模式做物流生意，也就是雇用运输车队的模式。最近老板在考虑自己买运输车辆，自建车队。于是各大商用车公司闻风而动，纷纷要求见物流公司的老板。最有竞争力的是两家公司，都是全球知名企业。

第一家公司的销售是个老销售，见到老板后，他向老板提的第一个问题是："您对车辆购置有什么要求？"他的第一个问题就直奔客户的期望。老板的回答是："我最看重车辆性能和价格。"

很明显，这是个产品型销售，大家能判断这个单子的走向吗？没错，这个单子走下去，肯定是拼产品功能、拼价格。因为商用车这个行业也是高度同质化。

第二家公司的销售是个女孩，见到老板后，她问的第一个问题是："你对车队建设有什么要求？"老板的回答是："我们对建设车队没有经验，也想听听你的想法。"

这个销售说道："我想从四个方面谈谈我们对车队建设的一些想法。这四个方面分别是：司机的招聘和培养、车队的管理和考核、运输线路的规划和设计、车辆的保养和维修。"

很明显，女销售将客户导入到了车队建设中。她拿单的基础是车队建设，包含四个流程：司机招聘培养、运输线路规划、车辆设备维护、运输车队管理。

这个运作订单的基础很扎实。关键在于在这四个流程里她可以为客户创造更大的价值。如果其他条件都相同，毫无疑问，女销售能战胜老销售，实际情况也是如此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二个销售为什么敢这样谈？这可不是她销售技巧好就可以做到的，这家公司有一个完整的参照系在支撑销售这样说，可以在她所谈的四个层面帮助客户建设车队。比如，他们公司可以通过一个网上的商用车司机俱乐部帮助客户招聘到商用车司机（商用车司机属于稀缺资源）。不止如此，他们甚至还做了一个很棒的参照系，监控司机的驾驶习惯、收集车辆行驶信息、记录车辆保养和维护信息，这套参照系可以大大提升车队的管理效率和运输成本。

这是一个典型的绩效价值的例子，所谓绩效价值，是通过在销售过程中为客户改善组织绩效所带来的价值。用销售大师史蒂夫·E.黑曼的说法，所谓绩效价值就是对客户组织流程产生的可衡量的影响，这和产品价值以及顾问价值有原则性的不同。接下来，结合这个案例理解一下绩效价值的特点：

1.面向绩效，链接战略，而非打哪是哪

这是一个非常重要的特点，我们前面谈到过，顾问式销售解决的问题往往是自己的产品或者方案能解决的，这就决定了其创造的价值围绕着产品展开，虽有扩展，但是基本不会脱离太多。产品有什么就给什么，销售个人懂什么就给什么。基本是打哪是哪，缺乏明确的指向性。但是，你能给的未必是客户想要的。这个错位，给销售工作带来很大的挑战，销售很可能要不断地迫使客户接受他不想接受的价值。这使销售变得更加艰难了。

而绩效价值并非如此，它是以客户的绩效改善为最终目的，考虑的是岗位、流程、组织绩效改善，并最终帮助客户实现组织的绩效目标，也就是战略目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这带来了两个好处，首先绩效改进的空间巨大，销售可贡献价值的地方非常多，而价值贡献空间决定了销售手段乃至销售方法论。

其次，所谓绩效，就是客户组织决定追求的目标，可以肯定是客户想要的东西。错位问题会大大减轻，当然要想完全对齐，还要考虑客户采购角色的个人利益。但准确率大大提升，不再是打哪是哪。即使不清楚客户的个人利益，对准客户动机的概率也大大提升，尤其是高层的动机。

高价值根本上说是指向客户的组织目标实现，或者叫战略实现，否则谈不上价值有多大。再想想谁在制订战略，谁在关注战略实现，肯定是高层，所以高价值通常说服的是高层，这也大大提升了赢单的概率和价格的提升。最重要是的，附加价值不容易被对手抵消。

举个例子，销售人员的产品是机床，顾问式销售的做法是围绕着机床展开隐性问题的发掘，比如找到影响零件加工效率的瓶颈、找到机床保养维护中常见的问题等等，然后谈解决这些问题带来的价值。

而价值型销售能做的可能包括人员培训（促进岗位目标实现）、加工流程优化（促进流程目标实现）、质检过程简化（重新设计流程）、订单交付改善（组织管理优化）等手段，它们分别改善了岗位绩效、流程绩效并最终改变了组织绩效。

在顾问式销售中，产品是炸药包里面的炸药。而现在，产品只是导火索，炸药是客户的组织绩效问题，而不只是产品能解决的问题。

2. 附加价值大于产品价值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

创值空间大，并且创造价值的人和方式都和传统的销售方式完全不同，这意味着价值型销售创造的价值肯定会更多。

比如，在上面案例中，后一个销售所提供的参照系为客户创造的价值是巨大的，是单纯的产品价值所无法比拟的，也是顾问式销售无法比拟的。也正是因为价值的巨大，才带来了高价值成交。客户在意的是这种高价值，而不是产品。

在价值型销售的案例中，我们发现大量的这种现象，销售提供的额外价值远大于产品价值。甚至可以这样说，卖产品只是顺带手的事情。把你卖了，和你无关，这八个字充分体现了价值型销售的思想。

需要说明的是，这里说的“价值大”未必是实际价值大，很可能是客户认知价值大，再回忆一下我们的导论里提到的成交公式：客户价值=实际价值×客户认知。当我们所提供的附加价值大于产品价值的时候，我们还有另外一层意思：客户更重视附加价值，因为重视所以就更大了。这是通过认知带来的变化。

这是一个很有意思的现象。举例说明：

我们团队当前的主要工作是培训与训练销售人员。团队有一个不成文的规定，想尽一切办法为客户提供额外价值，提升客户满意度。比如，在上课之余为客户提供团队改进建议、协助客户团队制作销售工具、帮助其梳理销售考核制度，甚至是提供一些参考资料。

这些都是举手之劳，但是我们发现，其对客户满意度的提升是非常有用的，甚至超过课堂培训。别忘了，也许我们用几天的时间培训，而只用一个小时的时间提供额外价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

之所以会出现这种现象，主要有两个原因：

（1）抵消效应：在同质化严重的今天，你应该做的事情（比如提供产品）被对手做的事情抵消了，你努力了10分，被对手抵消了9.5分，只剩0.5分。但是额外的事情，你的对手并不去做，也不会抵消。哪怕你只做了1分，仍然比0.5分多一倍。

（2）意外效应：对待你应该做的事情，客户是有心理预期的，这个预期降低了客户的惊喜程度。但是对额外的事情，客户没有预期，常常会感激涕零。捡到1000元钱和领到1000元工资带来的欣喜是不一样的，这就是认知带来的价值不同。附加价值带有“意外”属性，对认知冲击更大。

结合这两个原因，我们利用乘法而不是加法增加了价值贡献。

3. 系统冲击而非零打碎敲

持续冲击客户的采购决策思维是价值型销售的一个重要追求，在商用车案例中所提供的参照系来源于客户的一个完整工作任务，即车队建设，这任务涉及岗位绩效，流程绩效、组织绩效。三者有极强的逻辑关系，而最终对准的是一个客户战略目标：成本降低（客户自建车队的目的就是降低成本）。所谓完整的任务，有几个特点：

（1）流程完整性：包括输入、加工、输出、反馈等环节。虽然这些环节销售未必都要改善，但是却要完整地描述，以形成系统性冲击。

（2）业务完整性：一般会包括业务目标、问题起源、解决方案、贡献价值。遵循以终为始的原则，而不仅仅是提供一个解决方案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（3）逻辑的合理性：价值型销售引入了绩效领域的工作方法和工作逻辑，同时又独创了适应销售的模式，绩效领域是一个成熟的咨询领域，其逻辑非常扎实，这就决定了对客户的决策思维冲击的有效性。这有点像我们平常说的通过讲道理说服别人，客户驳不倒就只能信。

（4）有组织的创造价值，而非销售个体零散地提供！商用车案例中，销售人员所提到的参照系可不是她灵光一闪的创作，也不是依赖于某个人个体的经验，而是之前有组织地设计。这个参照系的设计利用到了汽车公司多个部门的多个人员，而且经过科学地组织智慧提炼，甚至有外部顾问的帮助。

在价值型销售中，我们提出价值创造体的概念，价值创造体是价值创造的主体。这是一个跨部门的组织智慧体，也是一种价值整合手段。后文详细论述。

4. 面向未来，而非面向过去

上例中，女销售的参照系并非面向客户的业务问题，而更多地是面向客户未来的机会，她的着眼点已经不是怎样解决已经存在的问题，更不是挖掘潜在的问题，而是着眼于未来。通过对未来机会的把握帮助客户创造更大的价值。这一点和顾问价值中的“提供未发现的机会”有些相似。不过，这里更着眼于系统性的创造。她让客户看到一件他从未见过的衣服，而非只盯着一件旧衣服的破洞。

绩效价值为销售人员的价值创造打开了一片新的空间，销售方法论的发展史就是销售不断为客户增加价值的历史，从产品服务到销售

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

顾问，再到组织绩效。而增加价值的前提是找到客户增加价值的空间。价值型销售找到的空间就是客户的绩效改善价值。

第三节　销售人员转型：成为绩效改善项目经理而不是顾问

在顾问式销售里，很多人喜欢把销售比作医生，把客户比作病人，把探索需求比作找病根，把给出方案比作开方子。

但是在价值型销售里，虽然我们不反对销售做医生的观点，但我们并不推崇这种做法，我们更愿意把销售比喻为绩效改善的项目经理。因为在价值型销售看来，客户的任何一次采购，都是一次绩效改进的过程。任何一次高价值型销售都是一个绩效改进项目，其最终输出的价值就是为客户带来的财务价值和非财物价值。

这种改变是非常重要的，这可以使我们用一种全新的视角看待销售。这种视角比顾问式销售的视角要广阔很多，它让我们脱离了产品和问题的范畴，进入了一个更广阔的价值创造空间。

可能有人会质疑，如果销售是绩效经理了，那还要专业绩效顾问干什么？这句话的潜台词是：销售们的能力根本达不到这样的要求。

30年前，当几位大师提出顾问式销售思想的时候，也同时提出了对销售人员的要求，除了对销售技巧的熟练运用，还需要对客户业务有深刻的理解，就像一个足球运动员既要有技术又要有体能一样。当时，大部分销售也是觉得不可思议，他们的观点是理解产品才是销售的本职工作（今天中国的很多销售也还是这样认为）。但事实证明，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

凡是业绩好的顾问式销售无一例外都是客户业务方面的高手，那些只懂产品的销售慢慢地被淘汰了。

现在，价值型销售也面临同样的问题，他们要为客户创造更大的价值，难度似乎要远高于顾问式销售。这让很多人产生畏惧心理。

要说清楚这个问题，我们需要从两个方面解释：一是销售有什么独特的能力，二是销售需要做什么。在这基础上，我们再谈降低难度的方法。

作为一个销售人员而不是产品，可以在哪些方面提升客户绩效价值呢？而且这种价值还需要：

△　足够大，这样才有竞争力；

△　不违法，回扣之类的不是我们研究的内容；

△　不损害自己公司的利益，不靠降价赢单；

△　适合销售人员，这种价值需要直接促进销售。销售人员是价值创造的参与者，也是传递者，而不是旁观者。

你注意到没有，你的客户很喜欢听你讲行业、讲同行故事、讲别的客户的问题。这就是销售的价值。站在客户的角度分析销售工作，销售人员确实有一个其他岗位所难以比拟的优势：他们可以见到很多的客户，这些客户往往来自同一个或较少的几个行业。也就是说，他们天天沉浸在客户的行业里，经常和客户的竞争对手打交道。这个优势可以带来独特的价值创造手段，这包括：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 只有销售人员才可以看到客户所在行业的全景信息，因此也更清楚客户与客户之间竞争力的差别和改善的重点。这对客户来说是至关重要的价值。因为在竞争的环境下，任何一个客户都渴望了解这些，并改进自己。

◎ 一个客户存在的问题，另一个客户也可能存在，销售可以通过协助客户发现关键问题来创造价值。这里说的不是简单的隐性问题，而是指影响客户战略的大问题。

◎ 销售人员可以把一个客户的成功经验经过优化、提炼、整理后嫁接到另一个客户身上，而且自己的边际成本几乎为零。这种优化就是利用价值创造器的提炼过程。

场景相似、问题相似、方案相似，但是客户可能没有发现、没有沟通、没有提炼，这就是销售人员可以大显身手的地方。销售人员就像一座桥梁，架起客户与客户之间的链接通路，这座桥上流动的是经验、方法、流程、经营策略、战略方向等金光灿灿的价值。也正是因为这座桥梁，销售本身也有了价值，销售不再是乞求客户帮助自己，而是让客户真的需要你。

利用绩效理论，我们可以换一个角度看看从前熟悉的东西都变成了什么样：

◎ 产品：为客户贡献价值的工具。

◎ 客户：变成客户的业务部门，而不是和采购部门扯淡。

◎ 价格：客户的投资而不是成本。

◎ 对手：客户不应该付出的成本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 销售：客户的项目经理，他的职责就是为客户管理增值项目。

换个角度，天地突然宽广了很多，可以和客户同舟共济了，这是销售成功的不二法门，也是为什么要求销售成为绩效经理的原因。

让销售人员做绩效经理，这似乎对销售人员的要求更高了，如果你这样认为，一定是想自己把这个参照系干起来。实际上，我们所提倡的对客户价值的贡献，是由销售组织而不是个人打包完成的，打包的结果就是参照系。但是我们不需要每个销售都独立发明一个参照系，对于大部分销售来说，他的主要工作是掌握参照系，就像掌握自己的产品一样，在掌握参照系的基础上，我们还希望销售人员参与到最终参照系的交付上，至少要督促相关人员交付价值，这样才能创造一个持久的客户。

价值创造实际上由销售组织完成，这样难度就会降低很多。就像前文商用车的案例，实际上，那个参照系不是由销售人员创造的，而是利用了公司的能力，甚至还用了外部咨询顾问。有些销售参与了参照系的设计，但是大部分销售只是掌握参照系，这就够了。

价值创造依靠的是组织，而不是个人。这是价值型销售与顾问式销售最重要的区别之一。这也更容易让销售行为变成一种组织行为、流程行为，而不是能力行为，因为能力归属于个体，实际上没法管理和控制。

把一个销售培养成高手，这从来不是价值型销售追求的目标。价值型销售一直致力于打造一个系统或者叫流程，一旦有问题，调整系

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

统，而不是换人，对于大部分销售组织来说，换人的难度实在是太高了。更重要的是，国内也没有太多销售高手，想换也找不到。

有标准的创造价值的方法（价值创造器）再加上组织的帮助，事情当然变得简单多了，甚至比顾问式销售还简单。扣动扳机肯定比要大刀更容易，虽然机枪构造比长矛复杂。

不仅如此，还有一点，我们提倡销售做绩效经理。但是与专业的绩效顾问相比，价值型销售所做的工作还是有很大差异的。专业绩效顾问是对客户进行全面的体检，争取改进所有影响绩效的障碍，有什么问题解决什么问题。但是，价值型销售人员不是这样，他更多地是从价值创造体的能力出发来链接绩效，也就是说能做什么就做什么（当然是客户需要的）。当然能做的也是客户该做的，能解决的问题是提前定义好的，而不是临时发现的。

最后，价值创造体创立的参照系可大可小，可以是大的经营体系，也可以是生产体系、储运体系、销售体系甚至是底价库制度、操作规程等更小的参照系。当然，参照系无论大小，都必须重要！也就是说对客户的价值影响很显著。销售必须提出新的思想、新的逻辑、新的流程、新的方法和新的工具。

简单总结，销售做绩效改进项目的经理，不是让他承担所有的绩效改进的任务，而是完成这样几个职责：

◎　参照系设计的发起人，销售最懂客户；

◎　参与参照系研发，贡献智慧；

◎　传递价值给客户，这是一直就有的职责；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　管理、组织、协调价值产生的过程。

第四节　价值创造约束条件：既要贡献价值又不能过多增加成本

清楚了销售独特的能力，接下来要讨论的是这种能力能为客户带来什么样的价值。创造价值并不是一件很难的事情，比如，延长服务期、赠送备品备件、多送软件许可等都是增加价值的方式。但是，贡献价值的同时增加了成本或者增加了过多的成本就和降价没有区别了，这不是我们提倡的，我们把销售为客户贡献的价值分为两类：硬价值与软价值。我们提倡的是为客户增加软价值，而非硬价值。我们首先理解下什么是硬价值，什么是软价值。

一、硬价值

所谓硬价值就是用真金白银来买单的增值模式，这也是很多销售最喜欢提供的价值。如下都属于硬价值范畴：

◎　折扣降价；

◎　延长服务，增加人工成本；

◎　更换更高级的专家，增加了人工成本；

◎　提供更长的账期；

◎　回扣和礼品；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 吃喝嫖赌，旅游接待。

这些都需要付出真金白银，虽然也属于给予客户的价值，但不是我们所提倡的。要么是拆了东墙补西墙，要么是羊毛出在羊身上，这都不是可以持续的行为，虽然现实情况很难完全避免。

二、软价值

所谓软价值就是边际成本几乎为0的增值模式。也就是无论使用多少次，附加成本（边际成本）都很少甚至没有。如下都属于软价值的范畴：

◎ 一个卖珠宝的销售帮助客户提供了不同场景下的饰品搭配咨询建议；

◎ 一个卖建筑材料的销售帮助客户的项目经理进行设计效果深化；

◎ 一个卖机票的帮助客户重新设计了出差的管理方案；

◎ 一个卖财务软件的帮助客户提供了合理避税的方法；

◎ 一个做系统集成的帮助客户做了信息化的规划。

还有很多，每个行业都可以找出很多这样的东西，软价值远比硬价值的种类和空间大得多。很明显，一个销售可以把这些东西给很多客户，而自己几乎没有成本增加或增加很少。因为这些几乎都是知识，知识的复制几乎没有成本。这就是软价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

很明显，前面我们提到的顾问式销售提供的四类价值，基本都可以算是软价值。不过，价值型销售里谈到的绩效价值，比顾问式销售要更多、更大。最关键的是，它可能离产品更远。

比如，你和你的公司帮助一家酒店通过改进业务规范，为一家商业房地产公司做了一次如何招商的培训。这是销售人员可以大显身手的地方，因为这个空间几乎是无限的。当然，这对销售人员的要求非常高。让一个开车的人又当厨子又当裁缝，不容易。不过，也正是因为要求高，才使销售真正变成了一个受人尊重的、有价值的工作。这也是价值型销售极力提倡的销售模式，是销售人员的竞争力所在。

软价值是将销售人员和其他价值创造者的智力资本运用于销售方案和客户组织，从而为客户增加了价值。如果销售人员不能有效运用智力资本，就只能做一个产品的推销者或者关系营造者。智力资本可以帮助销售人员建立优势，并最终成为销售的核心竞争力。

在同质化越来越严重的今天，产品已经没有差异，有差异的是你。而这种差异来自于你为客户创造的价值。更重要的是，不仅仅要创造价值，而且要求创造过程不能增加边际成本，这就是约束条件。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第四章　参照系基本框架介绍

第一节　创造价值的方式：把软价值整合为参照系

价值型销售的目标是实现高价值型销售，高价值型销售必须要贡献更多的价值。销售人员可以贡献软价值，但是，这些软价值可能比较零散、比较小、依赖于个人，和我们提倡的价值在质和量上还有很大区别。所以，我们还需要进一步地整合，将这些零散的价值，整合成一个参照系。通过参照系构成价值系统和说服系统，对客户进行系统地冲击，从而实现高价值赢单。

一、客户在自己的参照系里思考

价值型销售认为，传统的、从问题出发的销售方法论是无法真正实现高价值型销售的。在这种模式下，对客户需求的挖掘往往是客户现存的问题或者已确立的期望。即使是挖掘隐性需求，也会围绕着自己的产品能解决的问题展开。我们通过案例说明：

一家卖设备的公司要求上谈判的培训课（期望）。然后销售通过探索发现，客户最近因为谈判不利利润受到了影响，了解了客户要加强谈判能力的原因（需求），销售又通过动机类提问了解到老板很生气，后果很严重（动机），最后销售开始掏出谈判培训方案（提案），客户觉得很不错，答应考虑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这种案例，培训公司每年碰到无数起，它们中有1/10能形成高价值型销售，培训公司的业绩就可以翻一番。但实际情况是，即使这种简单的订单，也很可能会丢掉；即使做下来，也是价格很低，顶多就是几万元的小单子，达不到高价值型销售的目的。

这就涉及一个参照系的问题，所谓参照系，就是看待需求和形成期望的背景和逻辑。这涉及客户组织和决策角色的知识体系、比较环境、决策方法和思维习惯。所有人做决策都是在自己的参照系之下展开，比如传统行业的思维模式和互联网思维，就是在不同的参照系下展开的。

上述案例中，为什么价格上不去？因为客户在自己的参照系里思考问题，寻求解决方案。三个臭皮匠无论怎么讨论都只会研究补鞋的问题。更重要的是，销售人员被带进了客户的参照系，客户和销售一起努力研究怎么补鞋，最终销售卖出了一个补丁，价格当然做不上去。更重要的是，鞋也没补好，因为根本不是鞋子的事。客户原有的视角受到了多个因素的限制，当然，补鞋现象的发生不仅仅是客户问题，销售的问题也不少，包括：

◎　受产品视角限制：销售人员从产品出发设计方案，基本思路是手里有把锤子，看谁都像钉子，他只可能设计出自己的产品可以提供的方法。但是客户要完成任务需要很多东西，销售提供的东西只能是必要条件。比如上例，销售人员提供了谈判课，但是上完课，发现学员没有应用起来，因为还缺乏行为转化、落地策略、工具支撑等等，这些销售人员的公司其实都可以做，但是都没做。于是单子就变小了，最重要的是因为没有完全解决客户的问题，客户下次不找你了，最终你失去一个客户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 受销售人员问题视角限制：首先是问题太少，只是通过提问发现几个简单的问题，而不是系统的、多层次的、关键性的问题。问题少，当然价值就小。为什么问题会少呢？因为聚焦的客户业务范围过窄，而过窄的原因也是因为从产品出发，不能从绩效出发，这就好比一个消化道的医生只能从肠胃找病因一个道理。但是病人可能有更多的疾病，这个医院其他医生可以治疗，但是消化道医生不管。

◎ 受销售人员的专业性限制：销售人员缺乏对客户问题的深入研究，只是靠“提问”和“个体经验”获取客户业务问题。但是更重要的是，客户的问题可能隐藏得非常深，不是简单提问就可以的。我们在训练中发现，大部分销售人员对客户的问题都只能停留在第一个层面，很少挖掘到第二、第三个层面。比如，客户说稳定性差，销售很少询问稳定性差的原因是什么。

这世界真是荒谬，客户应该是需求专家，但是他们总觉得自己是方案专家。于是他们以自己的参照系为背景提出了自己的方案（期望），并向销售确认这个方案有没有用（而不是对不对）。另一方面，销售应该是方案专家（销售就是卖方案的），但是他们误以为自己是需求专家，根本不去挖掘期望背后的需求，以为理解了期望就什么都懂了，完全沉浸在客户的参照系里，被动接受客户所说的一切，需求和方案基本上被客户的已知圈定死了，所以价格范围也就基本固定了。产生这种现象的原因是销售被客户带入他们的参照系，走不出来了。而走不出来的原因是没有自己的参照系，没法把客户带入到自己的世界里来（不是产品的世界）。

客户不知道自己要买什么，销售不知道自己要卖什么，两个糊涂蛋碰到一起，能成交就不错了，你还能指望多大的单子？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

上例中，如果销售找到了客户的技能问题、行为问题、落地转化问题和长期保持问题，就可能卖出几十万、上百万的一个单子。但是要找出这样的问题，必须系统地思考，这就需要销售用一个系统的视角来看待。

二、把软价值整合为参照系

我们需要让客户换一种思考的视角，把他们拉到新的参照系里来思考问题。在新的参照系里，你会发现，客户思考问题的方式完全不一样，同样都是有病，在中医体系里，思考问题的方式就是阴阳、补气、经络这些术语；在西医体系里就是细菌、病毒、化验、手术这些术语。所以关键是重塑参照系，只有在新的参照系里，客户的思维模式才会真正改变。在价值型销售里，参照系有两个重要作用：

1. 创造价值：参照系必须是一套价值创造系统

以往传统的销售方法论重在传递，而参照系重在创造，并且不是单纯通过产品创造。参照系更多的是基于对客户业务的帮助，它带领客户重新认识商业系统的某一个板块甚至整体，重新认识未来的机会，不是苟且在当下，而是重新认识问题、创新解决方案。创新的落脚点可能是一个岗位、一个跨部门的流程抑或是整个组织的体系，但是最终要体现在对组织目标的贡献上。

2. 说服客户：参照系必须是一个说服系统

我们毕竟是做销售的，而销售是一种说服性工作，所以，参照系也是一种说服系统。作为说服系统的参照系，就要求不仅仅是一个最优方案，而要包含所有的说服要素，比如问题、逻辑、价值、目标等等。构成参照系的各部件彼此之间要有很强的关联性和逻辑，而且可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

分可合，每个部件都是说服工具，把每个部件组装起来就是一个强大的说服系统。

我们之所以要求可分可合，是因为销售面对的情况很复杂，既可能是十分钟的谈话，也可能是三个小时的演讲，所以，参照系要考虑不同场景下的适应性。

创造价值和说服客户是参照系的两个最重要的功能，不过我们需要特别提醒大家的是，参照系并不像是一本实施手册，而更像是一个售前的方案。实施手册是实干的工具，售前方案是说服的工具。但是两者之间又有联系，你必须真的有一个实施方案做支撑，才能有售前方案做说服。也许你的参照系最终提供的方案后面会有一本详细的实施手册，但是它不属于参照系的一部分。比如，一家五金供应商，会建立一个帮助酒店客户改善逃生通道的参照系。参照系里包含致命疏忽、改进的建议、对逃生的帮助，但是这个参照系里并不包含具体的施工细节。参照系毕竟只是一个销售工具，不是告诉客户怎么做，而是告诉销售怎么说，具体怎么做是实施方法论的事情。当然，如果提供的软价值比较简单，也许就合二为一了。

参照系促使客户将现有的业务与之进行对比，让客户重新思考自己的业务架构，重新构建自己的业务体系，至少是重建其中一部分，是换件衣服而不是打补丁。

三、参照系对销售的巨大价值

价值型销售希望为销售人员打开一个新的价值创造空间，也就是由参照系构建的空间。既然是新的空间，它所依赖的销售逻辑就会和我们曾经熟悉的原有空间的逻辑有所不同，就像经典物理和量子物理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

会有所不同一样。不过，也正是因为这种不同，它对销售的意义才是传统销售方法论所不能比拟的。

1. 重塑客户的采购决策思维

我们一直强调，客户怎么买销售就怎么卖，紧贴客户的决策思维前进，顺水推舟而不是逆水行舟。这听起来很自然，顺水总是快。但是，一叶顺水的扁舟，也赶不上一艘逆水摩托艇更快，如果销售的力量足够大，逆水行舟也未尝不可。当然前提是力量足够大，而参照系就是希望形成这种强大的力量。

我们不是没事找事，非要和客户反着来，能顺水的时候当然要顺水，我们只是强调要增强自己发动机的力量，这才是康庄大道。而且我们遇到逆水的时候太多，比如，对手已经占据一定优势，决策过程被对手引导了，我们跟着走只能更倒霉。所以我们要打破客户的固有决策思维模式，随波逐流很难力挽狂澜。这个问题我们在下一篇再详细论述。

参照系特别强调“重塑”、“冲击”、“出其不意”、“高层”这些强力量性的词汇，目的就是要冲击客户的固有思维。销售就是客户头脑中的一场战争，参照系就是把客户的思维拉进自己的战场进行重塑。

2. 在售前阶段提供价值，而不是售后阶段

参照系最大的意义是在售前阶段就提供价值，而且是较大的价值。销售这件事，不仅仅是比较谁提供的价值更大，还在比较谁提供的价值更早。女孩们都喜欢富二代，而不是潜力股。你会发现，在销售过程中，客户越早接受到价值，越会表现出强烈的倾向性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

传统的销售方法论通常会在产品交付阶段提供价值，而在售前阶段仅仅是表现出交付后的价值即可。也就是说，传统方法论在售前阶段只能让客户“感受”到价值而不是“接收”到价值。这样销售对客户的影响强度就大大降低了。你希望老板给你现金，还是彩票？

之所以如此，是因为传统销售是用产品提供价值，交付产品自然是在售后，但是在价值型销售里，不是用产品而是通过参照系，而软价值在售前阶段客户就可以接收。因为交付成本较低甚至为零，所以很多价值就可以随时交付。在恋爱阶段就开始给女孩送东西，这当然能大大提高女孩嫁给你的概率。

其实，这也是互联网时代客户的一个变化，大家变得更着急了，也更重视体验感了。而参照系恰恰可以满足客户的这种心理。

3. 从参照系开始构建销售沟通，让沟通变得更容易

沟通大概是销售做得最多的事情，也可能是最难的事情了。谈到沟通，全球几乎所有的销售理论都会告诉你从了解需求开始进行销售，这种认知基础有两个，首先，传统方法论认为需求是病构的，所谓病构就是指不同客户的需求都差别很大，所以需要从头了解。但是有销售经验的人会知道，实际情况并非如此，销售面向同一个行业的时候，你会发现80%～90%的需求都是一样的。也就是说，客户的需求更接近良构。所谓良构就是指需求相对固定，或者变化比较少，而不是差异巨大。

其次，他们认为客户最知道自己想要什么，因此你要多去问问，这也很难成立，这个世界上大部分人的身体都有或多或少的疾病，但是大部分人都不知道，或者不能确切地知道。他们只知道哪里痛，不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

知道哪里病，更不用说做病理分析了。我们应该去问，但是，不代表一定问得出来，也不代表客户回答的都是正确的。

基于这两个认知设计的方法论，要求销售从销售不熟悉的客户业务出发，达到卖出产品这个目的，其实是在要求他们每次都发明一次谈话，而且还是一种复杂的谈话，比如SPIN，这要求是不是有点高？

在价值型销售里，这个沟通难题得到了大大的缓解，我们在设计参照系的过程中，就预设了需求和方案。所以，剩下的事情就是和客户确认需求和方案的偏差了。比如，帮助客户设计一座大楼，传统的做法是问客户要做成什么样子的（你觉得客户能说清楚吗），现在的做法是拿一个我们（销售方）认为的最佳模型与客户探讨，然后结合客户的意见修改设计。

参照系让销售人员帮助客户重新建立一个认知体系，而不是在原有的认知框架里进行竞争。重新定义参照系，就是重新定义游戏规则。在新的参照系里，客户更容易发现自己的问题，更愿意与销售人员一起找到创新性、高价值的解决措施。

从某种程度上来说，参照系让销售人员变成了一个项目的经理，这个项目的目的就是如何为客户增值。从这个意义上说，任何一次高价值型销售都是一个绩效改进项目，其最终输出的价值就是为客户带来的财务价值。需要特别强调的是，参照系不仅仅是产品价值的输出过程，也是客户财务增值的实现过程，也就是说是一个创造的过程。产品只是一个价值实现的要素，在创造价值的过程中，顺便就把产品卖了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

通过参照系，销售人员可以避免陷入价格竞争的泥潭，将销售手段提高到一个新的高度，不再依赖于简单的关系、降价或者产品差异性这种手段来进行竞争，而是在更高、更广、更深的层面上为客户创造价值。我们不是考虑如何与对手竞争，而是希望对手根本爬不上我们的舞台，最好的竞争策略不是杀敌一千、自损八百的苦斗和惨胜，而是把擂台垒高了，形成垄断，竞争的最高境界就是形成垄断。

总结一下，想成功销售就要让客户认为你提供的价值多于他的付出，想高价值型销售就要让客户认为你提供的价值远远多于他的付出，但是销售方又不能付出过多的成本，于是提供复制成本较低的软价值而不是硬价值。销售方有很多零散的软价值，我们需要整合对客户形成系统性的冲击，这就是参照系。

第二节　参照系四要素

参照系是一个价值创造系统，同时也是一个说服系统，这是参照系需要承载的两个功能。为了实现这两个功能，我们定义了四个要素并同时定义了这四个要素之间的逻辑关系，我们认为这四个要素以及它们的有效组合可以最大限度地承载这两个功能。

四要素如图所示：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

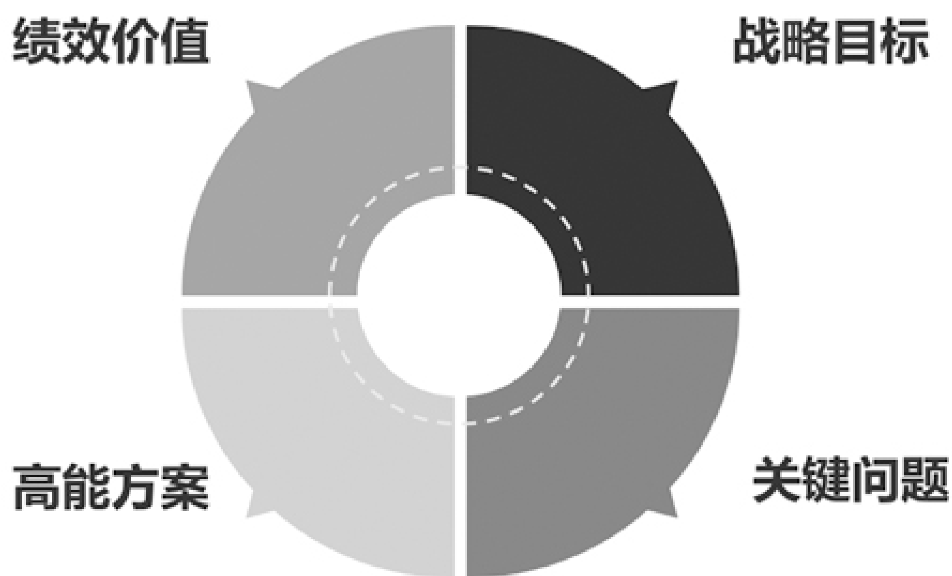


图4-2 参照系四要素图示

战略目标、关键问题、高能方案、绩效价值四要素都是耳熟能详的词汇，不过，这四要素和我们平常理解的有本质的不同，它们都是基于绩效，而非基于产品、方案和需求。接下来我们详细介绍：

一、战略目标

战略目标是指客户组织需要完成的总体目标，它通常是战略的一个衡量标准，一般可以量化，同时也代表了组织工作的方向和目的。比如，

◎ 客户满意度提升；

◎ 销售额增长；

◎ 提高员工满意度；

◎ 股价提升；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 现金流改善；

◎ 市场占有率目标。

参照系的设计需要对准战略目标展开，这样才能保证输出的价值不至于产生偏移（创造与传递），而且保证是客户需要的和重大的，面向决策层的（说服客户）。

战略目标不是目标的全部，它只是最终的汇集点，这其中还会包括一系列的组织目标、流程目标、岗位目标等等，会涉及高层、职能部门甚至岗位角色等等。也正是因为涉及这些，我们前面谈到的个人利益相关性才能实现。

这里需要解释一个容易疑惑的地方，很多时候，组织目标就是战略目标，但是本书还把组织目标做成一个单独的要素来分析，与流程目标、岗位目标并列分析。命名为战略目标只是为了理解方便，因为组织目标还有其他内涵，比如差距衡量、指标体系等等。而战略目标只是指最终的目标。

战略目标就是组织战略的衡量标准，它不是针对特定流程的，而是与营业收入、利润、市场份额、客户满意度这些全局性的目标相关。战略目标主要体现在四个方面：

◎ 客户对组织的看法（客户满意度）；

◎ 对手对组织的看法（市场份额）；

◎ 员工对组织的看法（员工满意度）；

◎ 自己对自己的看法（营业额与权益）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

确立战略目标，一般会涉及市场与客户、产品和服务、员工和股东、自己与对手等角色，以下都是战略目标：

◎ 三年内，占领LED市场的15%；

◎ 年底前，推出两项产品，以区隔竞争对手；

◎ 年底前，实现订单交付准确率100%；

◎ 明年，销售额提升到50亿。

战略目标和我们上一篇说的目标有原则上的不同，上一篇说的目标常常是指客户某个角色目标，通常比较小、比较多，而且很零散。而现在是大目标，是整个客户组织层面上树立的目标。

很多销售可能会觉得自己卖的产品和战略目标相隔十万八千里，硬扯上关系是一件很尴尬的事情。这种思维模式还是顾问式销售的思维模式。确立参照系需要对应的战略目标，这对价值型销售意味着三件事：

◎ 确立战略目标是为了找出对应的组织、流程、岗位的相关问题，增值的手段主要体现在组织改善、流程改善和岗位改善上。也就是说，要找到从销售组织的能力到客户战略目标的路径和落脚点，而不是代替客户实现战略目标。其实，即使从操作层面上看，也无需担心大而不当的问题，因为最终方案也要落实到具体的绩效变量中去，涉及多项分解内容。价值型销售既要立意高远，又要脚踏实地。

◎ 确立战略目标是为了以终为始，确保增值是客户需要的，避免顾问式销售打哪是哪的窘境。同时，越是客户需要的，对客户来说越是重要的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　确立战略目标就是确立客户背后的决策层，因为通常只有决策层才是战略目标的确立者、关注者和衡量者。想想他们为什么确立了这样的战略？是因为高层认为这些事情是最重要的。而人们之所以认为一件事情重要，就是因为这件事情和自己的个人利益紧密相连，即使像战略这种高大上的东西也不例外。对准战略，某种程度上就是对准客户高层的个人利益。请注意，这里说的决策层未必是这次采购的决策者，但是，反过来想，如果他不是，你可以通过这种手段将他拉进本次采购。在价值型销售里一切都是变的，这是价值型销售比较难理解的地方，也是体现作用的地方。

二、关键问题

关键问题在参照系的主要作用是帮助客户发现重大且隐藏的问题（创造价值），并通过这些问题惊醒客户，建立起对方案的渴求（说服客户）。

在价值型销售中，我们采用流程绩效的问题分类模型，将关键问题分为两个大类，第一类是关键业务问题（CBI），第二类是关键绩效问题（CPI），我们认为关键业务问题产生的原因是关键绩效问题。这有点像我们上篇谈到过的目标与障碍，只是这里的CPI可能还要分更多层。

关键业务问题是指制约客户达成战略目标实现的关键业务障碍，是客户整体运营上的问题，通常和营业收入、利润、市场份额相关。关键问题和客户的关键成功要素（CSF）紧密相连。比如，以下都是关键问题：

◎　客户满意度下降；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　竞争力降低；

◎　产品上市时间过长；

◎　产品质量严重下降；

◎　利润降低；

◎　市场占有率增长慢。

关键业务问题，肯定会落实到三个层面的绩效问题，即组织层面、流程层面和岗位层面。比如利润下降，可能是生产流程出了问题；客户满意度下降，可能是组织层面缺乏投诉处理机构。关键绩效问题导致关键业务问题产生，以下都是例子：

◎　客户拜访效率低（流程层面）；

◎　订单录入时间过长（岗位层面）；

◎　问责与职责未达成统一（组织层面）；

◎　设备经常坏，正常运行时间仅为50%（岗位层面）；

◎　分公司资金账户不能自动上缴盈余（流程层面）；

◎　分公司缺乏总部售前顾问支持（组织层面）。

和上一篇提到的客户问题完全不一样，这里说关键绩效问题是有特殊含义的。关键绩效问题有三个特征：

1. 重要性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

CPI必须是真正制约了CSF，才是重要的问题，CPI是最主要的瓶颈，这个问题不解决，预设的战略目标根本不可能实现。造成的影响是很巨大的，重要性体现在对战略目标的制约上。一个问题是否重要，可以体现在三个方面：

◎　对财务收入影响大的；

◎　领导关注的；

◎　影响战略目标的。

2.隐蔽性

每个行业都有一些问题是所有人都知道的，你的客户知道、你知道、你的对手知道，这意味着客户会谈这些问题、销售会谈这些问题、竞争对手也会谈这些问题。天天谈一些大家都知道的问题，还有什么刺激？没有刺激，对客户的决策倾向性的形成也就没太大影响，而且付出还很多，因为你总想解决得比别人更好，这当然很累。

所以，我们强调问题的隐蔽性，是要给客户一个震撼效果，于无声处听惊雷，才能振聋发聩，这是说服的一部分。如果是寻常的问题，震撼效果就会大打折扣。

隐蔽的问题在哪呢？还是那句老话：细节中有魔鬼。客户很可能清楚CBI，但是你所找到的CPI应该是客户没发现的，至少是不清楚的。更重要的是CPI可以细分很多层，这种细分就是一种找出魔鬼的最好方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

CPI最好做到你一提出来客户就觉得恍然大悟。CPI肯定隐藏得很深，不会漂浮在表面上。它是价值创造者精心研究出来的问题，体现了价值创造者真正的能力。

3. 趋势性

这个问题一直存在，不会自然消失，甚至还会逐渐恶化，疥癣之疾或会发展成心腹大患。时间越长，造成的损失越大。

趋势性也代表痛苦的扩大，一粒鞋里的沙子是不是大问题，取决于你走多长的路。延续时间越长，损失越大；损失越大，痛苦越大，痛苦影响的人越多。一旦你找到了一个问题，就找到了一个“1”，随着时间的迁移，问题的不良影响就是在“1”后面加“0”。

以上三个标准无疑大大增加了问题挖掘的难度，现在问题的重要性、广度和深度都和以往有很大的不同，那些普通的、低层次的、低价值的问题不是我们本篇考虑的。我们管符合这三个条件的问题叫关键绩效问题。所谓关键就是指解决了这样的问题会给客户带来巨大的价值，而问题是引爆点。

关键问题是销售主动找出来的，而不是被动地被客户告知的。这样的问题会让客户有两个感觉：首先是恍然大悟，然后是陷入深思。

这类问题和我们从前所挖掘的显性问题或者隐性问题有所不同。隐性问题往往比较小，和产品相连，目的是为了增加差异性。而关键问题的深度和影响力都非常大，不是通过简单的提问就能获得，而是要做大量的研究，对问题的成因、影响、制约条件都要了如指掌。比如以下的例子，都是关键问题：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

△　大部分销售人员的大部分客户拜访都属于无效拜访

大部分客户拜访都是属于无效拜访，这就是个CPI，首先，这不太容易引起人们的注意，销售管理者很少衡量拜访是否成功（隐蔽性）。其次，这个问题对客户至关重要。因为假设一个团队有50个销售，一个销售每天见两个客户、一年200天，这就是20000次拜访，有70%无效，就是14000次无效拜访。这是多么大的浪费？（重要性）想想如果工人废品率达到70%，整个公司是不是会疯了？公司每天都因为这种无效拜访而丢单，而且这个问题已经持续了很多年（趋势性）。

这个问题隐藏得很深，需要抽丝剥茧才能找到问题产生的原因，这就是关键问题。类似的问题还有：有价值的老客户容易离开我们；新销售的流失率高等。

△　酒店门窗五金配置不合理，是造成住店客人人身安全问题的重要原因

这是个CPI，五金件不太容易被人注意（隐蔽性），但是它却是关键部件。酒店来往人多、成分复杂、安全隐患多（重要性）。而且一旦出现安全问题，往往是社会性话题，对酒店的打击是致命的（重要型）。而且酒店每天接待客人的量很大，这个问题几乎每天都出现（趋势性）。

这个问题涉及选材、配置、安装、检查、档案管理等多个方面，需要全方位地分析才能找出根本原因（隐蔽性）。如果客户的专业知识不足往往是头疼医头，脚疼医脚，不能从根本上解决问题（趋势性）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

△　广告内容展示区接触方式不合理，目标受众看完广告不能简洁快速地接触厂家

这是个CPI，客户投入了大量的广告费用，争取目标受众转化，但是，目标受众看完广告之后，由于接触手段问题（比如没有条码），没有及时地和厂家建立链接（隐蔽性），当初有感受但是转瞬即逝，损失了大量的潜在客户，广告投入浪费严重（重要性）。广告每投放一天，这种损失就会持续一天（趋势性），而且还会影响销售。

这个问题和接入方式有很大关系，同时和投放地点、投放内容也是紧密相连。广告方经常不能全面规划，一个断点的出现就会带来客户的流失（隐蔽性），损失巨大。

△　装卸货时间过长，影响了商用车的投入产出比

这是个CPI，商用车是生产资料，买商用车的目的就是为了赚钱。运输公司的老板会非常重视商用车的运输效率（重要性）。装卸货物时间是影响商用车适用效率的重要方面，平均可以占用1%～23%的时间。一天商用车工作20个小时，占用时间就是2.4～4.6小时，这种问题只要商用车还在路上跑就一直存在（趋势性）。

这是个关键问题，这个问题涉及操作技能、甩挂安排、商用车性能等多个问题。同时司机也容易偷懒，还涉及考核问题，客户不容易发现。（隐蔽性）

关键问题不太容易发现，但也正是因为这种不易，才增强了对客户说服的冲击力。更重要的是，也正是这种不易，才能为客户贡献更大的价值，才能让你形成高价值型销售。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

关键问题的寻找依赖于两个方面的能力：对客户业务的深刻理解和对组织绩效的熟悉，这些能力都存在于个人的头脑里。而参照系就是希望把这些东西固化下来，一旦固化下来就会像一个产品一样不断地被完善。所以某种程度上，参照系就是一个储存组织智慧的容器。

三、高能方案

关于方案，我们一直理解成解决问题的方法。站在销售的角度讲，方案就是我们的产品和服务如何帮助客户解决问题。这种理解在传统销售理论里是没有问题的，我们在上一篇中也是这样定义的。不过在价值型销售这个体系里，我们需要扩大对这个问题的认知。为了区分以前的方案，我们前面加了一个定语：高能。我们对高能方案的定义是：高能方案是客户组织能力构建的指导书，方案的目的是帮助客户构建一种能力，而不仅仅是基于现有问题的解决。这种能力能够帮助客户实现持续增值。这个定义和以往对解决方案的理解有几点差别：

◎　高能方案不是以产品为基础而是以能力创造者为基础，这就决定了高能方案能做的事情要比传统方案多很多。

◎　高能方案是要构建一条增值的路径，而不是强调一个或几个问题的解决。增值是唯一的衡量标准，只是恰巧用了你的产品而已，有时甚至都没用。

◎　高能方案尽量提供充分条件而非必要条件，它是客户做一件事的完整指导书。

高能方案是指能创造高价值的方案，它不一定要解决现存的关键问题（注意，关键问题和高能方案不是一一对应的），但是一定要致

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

力于高价值的创造，举例说明：

一家美国卫浴厂商，在中国有三家供应商，主要配套花洒、水龙头等标准产品。这类产品比较简单，所以成本几乎是透明的。美国公司非常清楚这些产品的成本以及供应商的利润，三家供应商的利润也只有3%左右。

因为每年有超过1亿的采购额，很多公司都希望成为这家卫浴公司的供应商。A公司和B公司就是其中两家。

A公司的做法是不赚钱也做，先拿下客户再说，在和美国厂商接触的过程中，他们不断地降价，比前三家降低了3%左右。但是美商给出的最终结论是：你的利润不可能支持公司发展，于是淘汰了A公司。

B公司是另一种做法，经过慎重的考虑和多次与美商的交流，B公司提出了一个大胆的承诺：比已有三家供应商低10%的价格为美国厂商做配套。美商起初认为这根本不可能，但是看了这家公司的方案后，经过核算，他们认可了这个方案。这个方案的核心有三条：

◎ B公司作为本产品的唯一的供应商，通过增加采购量降低成本。

◎ B公司新建一个分厂，专门为美国这家公司进行生产和研发，通过优化岗位、流程等措施大大缩减了管理成本。

◎ 美国的厂商减少采购、质检、库存等方面的人员和资源的投入，因为专厂特供，流程已经顺了，类似比质比价活动、询价谈判活动、库存管理活动、计划协调互动所占有的人力全部可以去掉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

B公司拿下了这个大订单和这个大客户，而且利润比前三家还要高。

这个案例采用的就是典型的高能方案，他们不是比产品，而是比价值贡献，不是简单地降价，而是致力于创造价值。

高能方案要求醍醐灌顶，那什么是醍醐灌顶的方案呢？毕马威曾经设计过一个商业指导书的SAFE-BOLD框架来避免保守的问题，保证方案的惊艳。这个框架也是一个评测工具，共有四个标准来评测方案：规模、创新性、冒险性、难度。结合价值型销售，我们对这个标准作了一些修改，设计了一个新的评测标准：

◎ 层次

所谓层次，就是方案涉及内容是在岗位级别、流程级别，还是在组织级别。请注意，这里不是指价值贡献，而是指方案实际的落脚点。我们不特别强调方案涉及的岗位和流程的多少，一方面是希望减轻销售的负担，另一方面，多了就会分散客户的注意力，也减弱了冲击力。

◎ 链接

所谓链接是指方案与价值创造者（销售方）所提供的独特能力的结合紧密度。越是紧密，越难以被替代。对于客户来说往往体现在方案实施的难度上，客户越难，供应商越有价值。你的方案多大程度上依赖于独特能力，你的竞争力就有多强。

◎ 创新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

创新是指你的方案所体现的理论、方法、管理、技术的先进性，方案要采用前沿的东西，否则很容易泯然众人矣。当然，如果你的产品不是最先进的，你提出的改进理论或者方法必须是先进的，给方案注入创新要素。

◎ 冒险

越是追求大的价值，客户的风险就会越大。存款的风险最小，炒股票的风险最大。收益与风险永远都是并存的。方案不追求安稳，而是希望有一定的冒险。冒险并不是提供风险，而是让客户理解付出与获得之间的关系。一方面吸引客户追求更大的价值，另一方面，也把客户卷进方案，共同前进。

◎ 时效

我们前面谈过，软价值可以更快地让客户提供价值，这是传统销售难以比拟的。给客户价值的快慢，可以直接影响客户的决策，越快给客户价值，客户就越快给你订单。所以，时效应该作为一个重要的衡量指标。

四、绩效价值

绩效价值是战略目标的结果衡量，也就是说高能方案实施后，与战略目标的距离。当然有些目标可能不能精确地衡量，但是没关系，首先衡量本身就是一种价值创造，就像找到问题是一种价值创造一样（创造价值）；其次，对价值的清晰描述是客户采购的最重要动力之一。（说服客户）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

价值型销售里所谈的价值与FAB里的B（利益）有很大区别，FAB里的利益谈的是由功能和特征带来的利益。它源自产品，描述的是基于产品功能带来的利益。产品有什么功能，就认为给客户带来什么利益。这种利益通常比较小，更多地表现在岗位层，我们称之为功能性价值。

而价值型销售谈的价值实际上是指绩效改善的结果，它源于价值创造体的贡献，利用参照系为客户提供方案。从空间上说，价值贡献可以体现在岗位、流程和组织上，并最终服务于客户战略；从时间上说，它更强调由持续改善所带来的长期价值贡献。它通常可以用“钱”来表述，所以我们也称之为财物价值。

我们一直在谈销售是绩效顾问，所以，价值就是绩效改善的结果。我们有必要定义下什么是绩效，这个问题清楚了，我们就知道客户最终追求的东西是什么。在本书中，我们对绩效的定义引用《RAISE绩效改进五步法》（莫皓，清华大学出版社出版）一书的定义，在这部著作里，绩效的含义包含四个标准：

◎　绩效是客户想要的（Valued）的产出（outputs）

这句话的意思是你给客户的产出不一定是客户想要的价值。你说你可以提高生产效率，但是客户说，我连订单都没有，要什么效率？

◎　绩效是符合投入产出比（Cost/Value）

这不难理解，收获虽然重要，但是肯定要考虑成本投入。这个标准告诉销售两个重点，一是降低客户投入也是贡献，二是客户很可能愿意为高回报而进行高投入。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　绩效包含过程中的高效行为（Efficient Behaviors）

绩效并不仅仅指最后的结果，否则，你让客户去抓彩票也许收成更高，绩效也包含客户认为的实现绩效的路径是正确和高效的。这也是我们在参照系提倡模型的原因，客户必须确认路径的科学性，才能相信你能行。否则，把胸脯拍烂客户也不会信你。

◎　绩效包含对行为的道德要求（Ethical Behaviors）

这是指绩效的产出过程中，既不能缺德，更不能违法。这也是价值型销售倡导的价值观。我们非常不提倡绕过组织利益满足个人利益的行为，那很可能接近犯罪。

价值是指价值创造体对客户绩效的贡献，尽量表现在战略上。而且，要考虑持续的贡献、要考虑多层次的影响。举例说明：

一位ERP行业的销售人员，发明了一套表现价值的方法，他将其命名为“斩头销售法”，所谓“头”是指客户的最终决策者（EB），我们理解为领导即可。这位销售将所有的价值表现在一页PPT上，注意，只有一页而不是一套PPT。

这套方法或者这页PPT主要体现了三个方面的事情：

首先，模拟客户的经营场景，因为ERP更多地面向工厂，所以他描述的就是简单的工厂运作场景，比如产、购、销、存、财务等等。

第二部分是模拟一个订单在经营场景中的运行，并在订单的场景运行中，找出5个关键问题，在指明问题后，确切地计算这五个问题带来的量化损失。比如配件采购中采购数量判断不准确带来的多采问题，如一张一千台电脑的订单，其配件多采了多少，最后将这些配件

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

损失量化成货币损失。比如最后计算出损失是两万元，5个问题共10万元损失。继而在空间和时间上扩大这种损失，比如，一千台电脑的订单损失10万，但是企业一年生产50万台，10万×（50万/1千）=5000万损失。也许客户有些问题碰不到，但是也许有更多的问题不在这5个问题之内。所以，5000万在逻辑上站得住脚（虽然实际未必发生）。

接下来就是解决问题。解决问题当然需要方案，方案里当然会有产品。解决完后，损失避免了，损失的钱省下了。5000万客户不用浪费了，而ERP产品的价格不过几百万而已。

通过这张PPT以及他出色的演讲技巧，在做单的过程中，他通常能创造奇迹，达到如下效果：

◎ 大大缩短销售周期，300万～500万的单子，经常性地3次拜访搞定。

◎ 经常把别人报100万的单子，搞成三五百万，这个“别人”是自己的同事，也就是说，报完价再往高谈。

◎ 不需要做关系，通过专业知识能够快速地获得客户的尊重，尤其是客户老板的尊重。

在这个案例中，这位销售充分利用了绩效价值说服客户“。斩头销售法”有几个特点：

◎ 通过模拟运营客户环境，扩大客户认知，让客户发现更多更大的问题，这是场景法的一个有效应用；

◎ 将问题与绩效建立链接；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　将问题带来的损失数字化，也就把问题解决后带来的利益数字化；

◎　数字化后货币化，一切都算成钱；

◎　利用其他潜在的损失（无需量化）让客户产生更大的担忧。

在价值型销售中，我们将绩效价值分为财务价值和非财务价值。财务价值是指数字化、货币化，并且与财务指标相关联的价值。非财务价值是指类似安全、文化、声誉、客户体验等难以用货币进行衡量的价值。

财务价值是客户最愿意听，也是对客户贡献最大的价值。但是还有一些价值是销售人员可以贡献但难以在财务上进行表现和量化的价值，这些价值也比较重要，是销售人员不能忽略的。这类价值主要分为几个类型：

△　对企业文化的贡献，比如提升士气、加强员工敬业精神；

△　对管理的贡献，比如方便沟通、减少冗余、方便信息流通、优化采购流程、增强协同办公的能力等等；

△　对创新的贡献，包括管理、技术、运营和操作的创新。比如采用了一种新的激励手段、一种新的操作方法、一种新的运营模式等等；

△　对未来战略的贡献，比如厘清了企业未来的发展方向、协助实现销售队伍转型、帮助实现产业升级等等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

大家可能注意到了，以上几种类型中的很多内容也能够转化成可以量化的财务价值。财务价值和非财务价值很难有一个清晰的分界线，但是有一个基本的原则是销售人员必须遵守的：只要可以转化为财务价值的，就一定转化为财务价值。

这是一条重要的原则，因为财务价值对客户的说服力远远大于非财务价值，而且站在企业的角度，一切价值其实最终都是财务价值。

遵守这条原则，可以防止以下三种事情的发生：

◎ 财务价值在开始阶段往往表现为非财务价值，比如，方便沟通，这是非财务价值，差错率减少35%，并因此每年减少损失7万元，这是财务价值。销售人员往往会在价值分析的时候，停留在非财务价值这个层次。

◎ 销售人员不愿意做财务分析，担心客户会吹毛求疵。所谓吹毛求疵就是类似客户要求将数据写入合同之类的。其实根本不需要担心，有很多办法可以避免类似事情的发生。

◎ 说一些假大空的话，客户根本不听。你知道客户一天到晚能听到多少这种假大空的话吗？如果你能用数据说话，你就将对手变成了客户眼里的牛皮匠。

绩效价值表现在高能方案所产生的价值与组织目标、流程目标和岗位目标的差距上，在可能的情况下尽量表现为与组织目标的数量差距，这就和战略目标建立了链接，就能保证绩效价值是说服客户最有力的手段。对于价值，客户通常会关注三个维度，这三个维度也成了价值衡量的标准：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　多少：也就是你到底为客户创造了多少价值，这不是一个简单的数字，而是要考虑空间扩大和时间的延续；

◎　时效：客户到底什么时间能得到你所承诺的价值，时间太长客户会缺乏耐心；

◎　概率：有多大把握获得这些价值，价值的获得往往不是必然的，受许多约束条件限制。你要阐明约束条件和可能性。

以上是参照新的四要素，我们需要强调的是，首先，参照系不是单指解决方案，它是由四部分构成的，因为它不仅仅要解决问题，还要说服客户。这一点通常会被技术出身的销售所误解。

其次，参照系不是一个随机挖掘的问题集合，不是一个用解决方案包装的产品功能说明，而是瞄准客户的绩效目标、通过精心挖掘的一系列关键业务问题、提供给客户出人意料的解决方案。而这一切的背后有牢不可破的逻辑支撑，这种逻辑就是绩效改善的逻辑。“多层次”、“重大问题”、“意想不到”是参照系的主要特点，也是冲击点。这些冲击最终要达到重塑客户决策思维和采购流程的目的。

参照系就是销售组织发明的一个产品，可能比实体产品更强大，为客户贡献的价值也更大。而且，它可能可以立即贡献价值，而不是等产品实施之后再贡献。当客户看到“立即的价值”的时候，采购的倾向性就会“立即”建立起来。这个问题在饲料销售领域尤为明显，猪场客户会采购那些帮他解决问题的，而不是产品好的，而这些问题通常不是产品帮助解决的。

我们鼓励将参照系认知成产品，因为只有产品化，它才能不断吸纳更多的价值进来、不断完善自己、不断贴近客户，所以参照系是活

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的，可以自己长大，哪怕一开始做得不完善也没关系。只要活着，就会长大。

第三节　动态平衡：参照系重塑销售秩序

参照系考虑了四个要素，这四个要素没有先后关系，是一个圆圈，这样做的目的是创造更多的客户价值，这看起来是一个简单的改变，但对于销售却是颠覆性的。

前面我们分析过传统销售的逻辑：首先是找到客户问题，然后激发客户解决问题的动机，之后告诉客户我能解决你的问题，如果价格合适就成交。

在这个模式里，一切都是为了解决问题，其背后的逻辑是：解决了问题、达成了目标、创造了价值、成交了订单。这个逻辑本身没有错，但是它给销售带来了无尽的麻烦。

问题往往是客户发现的，然后客户告诉采购部，买什么东西解决这些问题。之后，采购开始召集供应商进行评估。这时候，销售只有被比较、被评估的份了，就像菜市场上被扔来扔去的烂菜。你知道销售为什么总是低三下四吗？因为总是处于被挑选的地位。

为什么会这样的？因为客户定义了问题、方案、目标、价值之间的关系。问题是因，价值是果，销售没有权力改变这个关系。继而，客户在这个关系基础上制定了规矩，比如找几家厂商、如何评估、是否投标等等。战场已经摆好，规矩已被定死，你只有按照客户制订的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

规则去玩，长此以往，大家都习惯了这种路径依赖，客户让干啥就干啥。而在这种路径下，客户是法官，销售是嫌犯，销售过程变成了一场证明自己无罪的法庭审判，这是销售千年的悲哀。为了更深入地理解这个问题，我们再回顾一下雷克汉姆的三段论：

在这个三段论里（其实是六段），雷克汉姆提出了一个客户关注点模型，即需求（此需求其实是上篇谈到的期望加需求）、成本、解决方案、风险。不同阶段客户的关注点强度不同，模型的核心是根据客户不同阶段的关注点设计销售策略和方法。原则是在某个时点，对准某个高关注点，提倡客户怎么买，你就怎么卖。这个模型有一定的适应范围，但是问题非常明显：将关注点与阶段的关系固化：认为在不同阶段客户就是这样的，没有将其看成一个可以动态调整的过程。这就陷入了刚才说的路径依赖里。这种认知限制了销售对采购的控制权。而在销售中，这种控制权之争是每时每刻都存在，甚至决定生死。

但是，如果不沿着客户提出的问题走（注意，关键问题不是客户提出的问题），而是沿着创造价值的思路展开，你会发现，创造价值的路径并非只有这一条。你未必要按照别人给你规定的路子走。

在价值型销售看来，参照系里的四个要素并不是一种线性关系，而是一种结构化关系。所谓结构化关系是指：

◎　每个要素都可以变，也就是说都可以被调整，传统销售理论倾向于认为问题不变；

◎　这四种要素相互依存，但没有谁先谁后的顺序关系；

◎　任何一个要素的变化都会影响其他要素，牵一发而动全身。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果我们这样来看待这四个要素，就给了销售一个新的视角，这种视角让销售在每一个订单中帮助客户重新定义四者的关系，你可以调整任何一个要素来重新定义彼此。换句话说：我们重新定义了问题与价值之间的关系，并且在调整中重新规划了销售路径，通过调整销售路径，在与客户进行采购权之争中掌握了主动权。接下来，我们举几个例子说明调整的意义：

◎　调整目标

如果你帮助客户调整了目标，哪怕只是岗位目标和流程目标，你会发现，问题变了，从前的问题变得无所谓了，而新的问题可能出现。问题变了，方案当然变了，方案变了，价值当然变了。

客户对培训公司提出了培训要求，要选几门课程，提升销售人员的能力，这是客户的目标。销售人员询问客户，你是希望增加个体的能力，还是在销售组织中形成一套统一的工作方法。

客户思考之后，认为自己真正想要的是后者，于是询问销售该如何做到。销售向客户展示了参照系的标准做法，包括认知转变、行为转变、绩效转变的过程。经过几次接触，客户最终选择了销售训练项目，放弃了开始时简单提升能力的做法。

◎　调整问题

客户会发现一些问题，参照系里也会有关键问题。两者可能不同，因为参照系里的问题是经过深入分析和精心设计的，可能更加深刻、更加严重。这时很可能会调整客户的问题，问题调整了，整体上就都变了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一家汽车厂商和一家户外广告企业合作，对新推出的一款汽车进行宣传，第一年投入了300万的广告费。但是没什么效果，这家汽车商的领导决定停止合作。

广告企业的老总听到这件事之后，亲自拜访了汽车厂的领导，并与厂商的市场人员进行了讨论，利用参照系的思想，帮助客户深入分析问题所在。最后，大家发现，问题出在广告内容而不是广告形式。于是，领导撤回决定，又花300万订了一年的广告。

这个案例中，客户开始否定了方案，准备采用新的方案。但是，销售通过问题的调整，保留了方案，依然给客户创造了价值。

◎　调整方案

很多时候，客户会主动提出方案，就像上一篇提出期望一样（当然方案更大），但是，这种方案往往是基于问题的，就是头疼医头、脚疼医脚。而价值创造器针对价值最大化展开的方案，会更加符合客户真实的意图。我们前面谈到的卫浴案例，就是典型的方案调整。

◎　调整价值

对于组织来说，它们追求的自然是价值最大化，至于目标、方案、问题都不过是实现价值的手段，问题阻碍价值实现，方案实现价值，目标衡量价值。如果能够让客户意识到价值可以更大，客户就会愿意改变其他所有的东西，所以调整价值也是可以的。不过调整价值本质上是调整战略，至少是一个职能板块发展策略，难度之高可想而知。不过也不是做不到，我们正在构建的参照系，就是一种通过调整价值获取竞争力的最典型的案例。它要解决的是让销售人员、乃至整个企业脱离残酷的价格竞争的泥潭。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

案例一：

一家拉链企业，它们的客户主要是服装、鞋帽、箱包企业。拉链、纽扣之类的企业不是什么高科技，属于典型的简单产品，这个行业拼的就是价格和配送及时。但是，基本没有什么降价空间了。至于配送，竞争对手甚至已经把生产设备搬到了客户厂里去加工了，竞争可以说用“惨烈”来形容。

破解方法也很简单。这家拉链企业认真研究了客户的关键问题后，认为缩短服装从设计到上市的时间对服装企业的利润影响比较大。晚上市一天，库存就会积压很多，价格也会下降很多。于是他们提出了一个方案，把自己的拉链设计团队和客户的服装设计团队形成协作关系，帮助客户缩短上市时间。

大家可以想象一下这样做的结果是什么？没错，服装设计团队可以直接指定拉链生产厂商，也就是设计的协作方。因为拉链在整个服装成本构成中占比非常低，而对服装的影响却非常大，因此相关部门几乎不会阻挠。高价值赢单形成了。

这个案例还说明一个现象，你会发现，销售的重点竟然不是在自己的产品上，而是在如何促进设计团队的协作关系的达成上，但是却把拉链卖出去了。再一次验证了前文所说“把你卖了，和你无关”的思想。这就是高价值成交的逻辑。用更高的附加价值换取高价格，而这种附加价值未必基于产品。

案例二：

一家装饰厂商，为一家五星级酒店提供装修服务。按照一般程序，需要招标砍价。其实能砍的空间并不大，只是基于一定不能被骗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的心理，客户肯定会这样做。这家装饰公司向客户说明真正的成本浪费不是来源于装修价格，而是来源于工期延误，半年的工期延误就是1亿～2亿的损失。而延误的重要原因，是工程项目管理中的多厂家协作。这家装饰公司通过参照系向客户展示了他们如何帮助客户缩短施工周期的方案，客户放弃了招标的做法选择了这家供应商。

这两个案例的出发点都是从如何帮助客户增加价值出发的。

四种要素都可以调整，当然调整的难度不同，最容易调整的是问题、最难的是价值。能调整什么取决于你的能力、具体的订单状况以及客户的能力。

在传统销售里，从问题到价值的关系结构是客户定义的，销售只能是遵从，这种遵从决定了销售的被动。以雷克汉姆理论为基础的传统销售理论对采购的这种认知，决定了其销售方法的单一性和局限性，单一性是只能按照客户的采购定义线性推进，所谓客户怎么买你就怎么卖。局限性是指销售在问题、方案等方面能做的工作其实不多，因为客户画好了范围。

但是，客户的采购过程是一个动态平衡的过程，如果非要说有什么东西是不变的，那就是客户追求价值最大化的心不变（同时平衡采购者的个人利益），而不是问题本身不变。

所以，在销售过程中，不断地通过重新定义四者的关系来重新审视问题、方案、目标、价值，销售就会打开一个新的空间，把客户带入到自己的主场。我们管这种帮助客户重新定义的过程叫做动态平衡。动态平衡彻底改变了客户的采购路径，你不一定需要钻进客户为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

你摆好的阵型里痛苦挣扎，而是想办法为客户定义一条采购路径。当然要基于双赢的思想。

动态平衡是参照系的一个重要思想，这个思想的核心是把客户的采购过程看成一个动态平衡的过程，它把四要素都看成是动态的、可以变化的、相互影响的，这打破了把采购看成是一个线性推进过程的固有思维模式。销售在不断地协助客户达到动态平衡，并在参与的过程中通过影响这个动态平衡获取订单，甚至获取客户。同时，动态平衡思想也是对互联网时代客户频繁变化的一种最好适应。

其实不仅仅是这四个要素，在价值型销售里，这种动态平衡思想贯彻始终。比如，我们通常认为客户采购角色是固定的，但是参照系会覆盖不同的接受价值的人群，也就意味着，我们可以把接受价值的某些人变成采购影响者。反之，踢出去。

动态平衡还是一种非常重要的销售思想。不过任何的调整都不是毫无原则的瞎折腾，动态平衡要遵循几个原则：

◎　价值最大化：客户不是傻子，不是你说调整就调整的，他愿意被调整只有一个原因：价值最大化；

◎　基于能力，考虑约束条件：价值最大化不是去给客户吹牛，要考虑在合理的成本下，你真正能帮助客户做什么。还要考虑客户的约束条件，即客户投入和风险。

以上两个原则，是价值型销售始终不渝坚持的理念。再强调一遍，这不是口号，而是销售成功的保证，因为客户永远比销售聪明。我们从来没有打算愚弄客户，自始至终都在提倡对客户的价值最大化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第五章　用价值创造器构建参照系

第一节　价值创造器概述

知道了什么是参照系，接下来要讨论的就是如何生成参照系了，每行每业，每家公司为客户提供的参照系都会不同，这和销售组织的能力有关，也和客户需要的价值有关。比如，以下参照系都是我们在实践中发现或者参与制作的：

◎　商用车司机培养的参照系；

◎　猪场受孕管理的参照系；

◎　采购管理设计的参照系；

◎　媒体传播与选择的参照系；

◎　牧场粪污处理的参照系；

◎　五金设计与规划及检测的参照系。

不过大部分情况下，销售组织的参照系都是零散的、不系统的、有原材料的，但是还不能叫参照系。所以，我们需要一个统一的设计参照系的方法，这个方法我们命名为“价值创造器”。这是价值型销售提供的一个重要工具。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

价值创造器主要是帮助销售组织进行参照系的设计，价值创造器输出的参照系可大可小，从大的生产体系、质量管理体系、销售体系到中型的运输管理、采购计划管理，甚至到小型的饲喂操作、客房清扫规范等都可以。其实大部分参照系都是中、小型的，否则销售组织真成了咨询公司了。但是无论大小，都必须重要且有创新性，对客户的价值影响要显著。销售必须提出新的思想、新的逻辑、新的方法和新的工具，要帮助客户革新而不是修修补补。

参照系主要面对组织绩效，所以价值创造器的应用范围主要是绩效改善的设计方法，关于价值创造器的应用范围，这里有两点需要特别说明：

◎　有些组织对客户的价值贡献很可能会超越绩效价值，比如与客户成立合资公司、作为投资人介入客户经营。但是这些都超越了销售组织可以驾驭的范畴，不是价值型销售关注的重点。

◎　有些销售组织有些特殊能力，比如帮助医院评级、把某个设计师带入到某个圈子、批给学校更多的科研基金等等，这些也不是价值创造器能解决的，属于特异功能的范畴。

一、价值创造器阐明销售组织的能力如何为绩效做贡献

我们谈的基本都是B2B销售，面向的客户是政府和企业，所谓创造价值就是要帮助提升他们的组织绩效（政府原则上说也是提升组织绩效）。所以，我们首先要理解怎样解剖组织，然后才能理解绩效是什么。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

怎样理解组织呢？美国RBG集团的吉尔里·拉姆勒先生和艾伦·P·布拉齐先生（他们是绩效领域大师级的人物）认为：

一个组织就是一个自适应系统，它将各种资源投入，然后转化为产品和服务为形态的产出，提供给接受系统或市场。它还以权益和股息的方式向股东提供财务收益，组织受自己的内部准则和内部反馈所控制，但最终受其市场的反馈所驱动。竞争对手也吸收那些资源并提供产品与服务给市场，这个全本的商业剧情在社会、经济和政治大背景下往复上演。从组织内部看，我们能看到将各种投入转化为产品和服务的职能或者子系统，最后，组织拥有一套机制，即管理。通过管理来解析和应对外部的反馈，由此，组织保持着与外部环境的动态平衡。[1]

简单地理解，组织就是一部机器，投入资源，通过企业的流程进行加工，最后产出产品或服务，再交给客户。我们可以认为一个组织就是一台加工设备。

理解了组织，绩效就好理解了，绩效就是客户要的符合投入产出比的结果。而绩效改善就是让组织系统更好地适应变化，从而达到绩效目标。

销售现在要做的不仅仅是卖给客户东西（影响投入），还要利用我们的能力帮助客户优化那些特定的流程（影响加工）以及反馈流程（对结果进行反馈）以便为客户创造价值（影响绩效）。所以，从本质上说，价值创造器的作用就是要说清楚销售组织的能力是如何为客户的绩效做出贡献的，要清晰地回答下面的问题：

1.改变了什么导致绩效变化；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2.如何改变，才能改善绩效；

3.对绩效改善的影响是多少。

绩效改进领域流派众多，每种流派都会定义一些基本的绩效要素。在价值创造器里，我们推荐使用流程绩效大师吉尔里・拉姆勒先生和艾伦・P・布拉齐先生的绩效模型，这个模型和价值型销售有几个非常好的结合点：

◎　兼顾了岗位、流程和组织，伸缩性很强，不同行业的销售都能找到价值贡献点；

◎　强调向流程要效益，改进和优化流程恰恰是销售组织最可能做的事情，也就是软价值最可能的落脚点；

◎　打通了岗位、流程、组织之间的绩效关系，很适合销售人员表现对战略的贡献，也就是展现路径。这样就可以刺激客户的高层决策者，把订单做大。

绩效的概念对大部分销售是陌生的，但是我们说过，销售人员是绩效项目的项目经理，肯定需要了解一下绩效的一些基本理论。知识是销售在客户那里赢得尊严的唯一工具，就像业绩是在自己的组织赢得尊严的工具一样。

二、价值创造器的结构

价值创造器是销售人员创造价值的模型和方法论，它的输入是销售人员所在组织的能力，即组织智慧，它的操作机制是一种对能力的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

加工过程，也就是整合能力、改善组织绩效的过程，它的输出是一个参照系，也就是那件新衣服。

价值创造器示意图

组织智慧 ➜ 提炼加工 ➜ 参照系

图4-3　价值创造器工作原理示意图

1. 价值创造体：组织智慧的载体

一个销售组织要在价值创造者的范围内清晰地定义出可以为客户贡献价值的能力。这些能力是形成参照系的素材，也是销售的武器，这是一个组织智慧的提炼过程。

所谓智慧，就是指散落在客户组织内部的、对客户有价值的经验、方法。这些东西往往在一个个活生生的案例里，而所谓提炼，是找出优秀案例背后的思维逻辑与工作方法论。提炼的过程首先是隐性知识显性化，比如，让一个熟悉猪舍改进的服务老师清晰地表述出他是怎样做的。显性化之后还需要系统化和工具化，比如这服务老师所描述的工作过程分为几个步骤、有哪些工具支撑等等。

组织智慧提炼并不是一件容易的事情，大部分能力都零零散散地分布在组织的各个地方。而且很多知识都是隐性知识，比如张三熟悉工艺改进中的几个问题，李四理解喷镀的几个关键点。这需要有组织、有计划地展开工作。

要想提炼，首先要知道张三是谁，李四是谁。这些人我们统一称之为价值创造体。有时价值创造体不是人，而是产品甚至是公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

站在销售的角度，谁可以为客户贡献价值呢？价值创造器一共有五类对象，可以作为价值创造者出现：销售人员、客户、专家、产品、供应商组织。

（1）销售人员

这里说的销售人员也包括销售团队。这是最直接、客户最容易看见的价值贡献对象，同时也是销售组织自己能够控制的价值贡献对象。

价值型销售认为销售人员是最理想、最重要的价值创造者。首先，销售人员知道客户需要什么样的价值；其次，销售的工作性质决定了他可以为客户创造独特的价值；最后，销售本身也是价值的传递者，自己创造的价值自己传递给客户才是最精确的。

销售人员可以为客户做出的价值贡献当然和销售人员的个人能力息息相关。我们在前文提到过，销售人员有一种独一无二的优势——“借鉴”，把从一个客户处看到的问题、方案嫁接到另一个客户处。销售面对的行业往往相同或相似，即使行业差别大，因为卖给客户的产品一样，客户与产品相结合的业务部分也相似。所以，销售经常可以“偷师”，然后把这些偷学来的东西为另一家客户增值。

在价值创造器中，销售主要完成发现关键问题、参与高能方案设计、价值呈现与传递等职能。除了这些以外，销售还应该作为整合者，不仅仅整合其价值创造者创造的价值，也要把公司的一切可用资源整合进去。比如培训优势、战略优势、管理优势、组织优势、区域分布优势等等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一家为牧场提供饲料加工设备的企业，他们的销售对牧场的能力贡献包括：

◎　销售团队熟悉粪便处理的工作方法和环境标准，可以为客户设计牲畜粪便处理系统，保证环保通过；

◎　销售人员对各大牧场的饲养员考核制度了如指掌，可以协助客户建立饲养员管理考核制度，减少人员流失。

一家五金分销商，为写字楼、酒店等大型建筑提供门锁、合页，他们对酒店的贡献包括：

◎　销售团队有五金专业的博士，对全球五金的使用标准有深入研究，可以协助客户为五金选型提供技术咨询，大部分客户对五金不专业，容易因小失大；

◎　一个销售人员，对希尔顿酒店的安全体系做了深入的研究，可以协助优化酒店安全措施，减少火灾、盗窃造成的损失；

一家广告公司，面向汽车行业提供路牌广告和媒体组合设计；

◎　销售团队的策略设计专员对媒体组合有深入的研究，可以通过优化客户的传播媒体的组合方案，帮助客户节约成本；

◎　一位销售熟悉媒体对负面新闻的处理模式，可以通过与媒体的关系资源，帮助客户避免负面新闻传播。

（2）客户

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

价值创造这件事情也要把客户拉进来。因为价值创造就是一个过程，不是销售人员创造了价值扔给客户那么简单。

不过，与上一篇的三维空间不一样，在上一篇中，销售更多地是引导客户前进，引导的目的是让自己的产品与客户的期望有更好的匹配性，我们始终知道我们的目标在哪里。

而在这一篇则激进得多，我们的目的不再是让客户感觉你的产品还不错，而是要和客户共同创造出远远超出产品的价值，让客户因价值而结案。面向高层而不是面向基层、面向价值而不是面向期望。举例说明：

一家建材供应商，为大型建筑工程提供产品，它们一直认为客户的项目经理非常关注产品质量，所以，每次比样会都会做足与竞争对手的比较资料。

在这家供应商制作参照系的过程中，邀请了项目经理参与设计，经过一天的访谈，发现项目经理最关心的是四件事情：

◎　如何在设计效果和成本控制中找到平衡点；

◎　如何获取甲方老板对自己的信任；

◎　如何协调一个工程项目中的几十个供应商；

◎　如何建立个人品牌。

接下来，结合项目经理的这些诉求，我们重新调整了参照系。结合供应商的能力，重新设计绩效改进手段，满足了项目经理的四个诉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

求，其中前三个诉求是通过参照系完成的，最后一个是通过其他资源完成的。

这案例提醒我们，任何的参照系都需要客户参与检测并最终确定，其实我们在帮助客户创建参照系的过程中，发生过多起这种事情，我们认为销售说的是对的，但是后来发现，客户说的才是对的，销售是在臆想。

在价值创造的过程中，客户角色主要完成关键问题发现、高能方案和价值的检测职责。

（3）业务专家

每家供应商都会有理解客户业务的专家，否则，这个公司就只能靠做关系活着。这些专家可能是售前顾问，也可能是实施专家、项目经理，还可能是产品专家。是什么职位不重要，重要的是他要了解客户的业务。

在参照系的设计中，我们要求的专家必须是对客户业务非常熟悉的，这些人通常有在客户行业工作的经验或者长期泡在客户那里工作，比如乙方工程项目经理、ERP实施顾问等。

专家的主要作用是提供高能方案，当然也可以提出关键问题。专家智慧是参照系最有价值的内容之一。

一家为牧场提供饲料加工设备的企业，他们对牧场的能力贡献包括：

◎　供应商的咨询专家可以为牧场提供优化牧场建设改进建议。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一家五金分销商，为写字楼、酒店等大型建筑提供门锁、合页，他们对酒店的贡献包括：

◎　专家通过五金配置的优化设计，协助客户节约能源；

◎　专家可以为建筑设计人员深化五金设计。

一家广告公司，面向汽车行业提供路牌广告和媒体组合设计：

◎　专家通过对传播人群的调查数据分析，帮助客户评估传播效果；

◎　专家利用资源，通过整合其他传播模块，帮助客户线上引流。

（4）供应商公司的能力

销售人员所在的公司可以为客户提供的价值，往往分布在公司各个层面。一个有趣的现象是，老板和高层们看到的这种能力远大于销售人员看到的。如果你和老板一起去见客户，你会发现，老板经常会信手拈来很多东西帮助推进订单。这从另一个方面说明：公司的能力没有被识别和提炼出来。

本书重点考虑的是订单的获取，并没有阐述客户经营的内涵。而供应商能力很多会体现在客户经营上，比如与客户形成战略层面的合作、在研发层面协同等等。

而站在拿到一张订单而不是一个客户的角度，销售人员应该学会深挖公司的能力。当然这也是组织层面应该做的事情。史蒂夫·E.黑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

曼，在《新概念营销》一书中，曾经将供应商能力要素设计了一张表：

供应商能力要素		
人	经验	历史
产品	机构	定位
流程	技术	实力
知识	声誉	战略
服务	培训	客户
实施	后勤	分销

当然，公司的能力不仅表现在这18个层面，还有诸如品牌、文化、管理等很多优势，你会发现，像华为这样的公司就不断地让自己的潜在客户去参观自己的公司，甚至把参观公司做成了一个完整的产品。

其实很多老销售都明白一个道理，销售卖得最多的就是两样东西：产品和公司，很多时候，产品根本没什么区别，客户看中的就是你的公司。

找到要素，还要把这些要素进一步细化为能力，比如：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

供应商要素	能力举例	能给客户业务的贡献举例
人	服务人员多，网点分布合理	充足的服务力量可以针对客户配送、服务及时性的目标、这可能影响服务流程、生产流程，可能影响维修岗位流程等等
产品	产品层次多，使用高中低端	这里说的产品不只是产品功能，而是指产品布局、技术平台等大的方面，可以与客户的组织设计、成本管理、集团管理等挂钩
流程	研发流程深入到客户前端	对客户变化的响应及时，对组织变革响应及时，可以与客户一起成长
知识	有国家级大师级别的建筑设计专家	专家参与设计之后，获奖更容易，审批更容易通过

有了能力就可以参与到参照系的设计中来了。

（5）产品

产品或者服务自然也不会缺席，产品本身当然也是价值的承载体。任何产品都是为企业创造价值而存在的。所有的供应商都必须对自己的产品有一个详细的、描述能力和价值的清单。比如，将产品中氨基酸含量描述成一种肌体激活能力。举例如下：

2000笔/秒交易处理能力	保障能力：系统处理能力达到2000笔/秒，从银商监控数据分析，最高峰期也只用到了系统处理能力的46%，非高峰期平均只达到了10%左右	让你安然度过交易高峰期，不会因为系统负载能力不够而影响预售卡业务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

金融级数据加密	安全能力：银行卡的交易加密级别	1、保证整体交易的安全性，不会被竞争对手获取数据。2、防止由于内部人员问题而产生的数据泄密
多渠道统一接入	操作能力：客户查询和交易可以采用语音、网站、手机APP、短信等多种形式	适应客户不同的应用环境，提高消费者体验

不过站在价值型销售的角度，产品只是价值创造的起点，从某种程度说，它甚至只是一个由头。你是卖药的，你谈药效当然顺理成章，从药效到护理管理也是非常自然。但是产品绝不是终点，我们提倡的是远远超出产品的价值。

我们通过一个生活中的小例子，理解一下五类价值创造者：

一家餐厅，环境优雅（供应商公司作为价值创造者），它的产品当然是精致的菜肴（产品作为价值创造者），除此之外，他们的厨师很有名（专家），老板娘很漂亮，很多顾客慕名而来（销售作为价值贡献者），客户很多时候会自带酒水（客户作为价值贡献者），这一切最终让一次就餐过程变成一次享受（最终价值）。

五类价值创造者不是孤立存在的，我们提倡的是以销售人员和销售组织为核心，整合五类资源共同为客户创造价值。销售人员既是驱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

动者，也是创造者和传播者。因为是他们在和客户接触，所以他们是唯一可以承担这个责任的人。客户是参与者和接受者，公司和产品是参与者和支持者。我们尝试过以HR部门、以技术部门作为核心整理参照系，但是效果都不好。销售没有主动性去使用输出的资料。

我们统称五类价值创作者为价值创造体。当然，不同的公司可能有所不同，比如，有些公司的销售人员什么也做不了；有些专家完全是产品专家；还有些公司由外部资源或合作专家支撑。但是通常情况下，这类价值创造者可以完成参照系的设计。某种程度上说，以后销售的竞争就是这样价值创造体之间的竞争。他们比拼的不是产品而是能力，所以，增加能力，对销售来说是一道是非题而非选择题。

2. 销售组织真的有能力吗？

对于一个销售组织来说，能力提炼过程很容易变成一个公司介绍或者产品介绍的过程，生生把一个参照系搞成了一个产品价值库。但是我们要做的不是要把这些能力告诉客户，而是要利用这种能力整合后形成参照系，并最终形成高价值型销售。

确定能力贡献的前提当然是有能力贡献。也许你认为公司除了提供产品以外，什么能力也提供不了。但是，我们的实践证明，绝大部分公司为客户提供的价值都超出自己的想象，上边谈到的那家广告公司，他们总结下来竟然有84项、合并整理后还有62项可以服务客户的手段，连他们自己都觉得吃惊。

其实这种现象很普遍，只要公司有点历史，几乎可以肯定有产品以外的能力，一家制药公司可以提供病人护理周期的方案、一家饲料

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

企业可以帮助客户改善猪舍环境、一家汽配企业可以帮助客户改善库存管理模式等。

很多时候，整理不出来，不是因为自己没有，而是没有以客户为中心。组织智慧提炼的核心是思考客户需要什么，并深入思考客户的每个角色需要什么，然后你就知道你有什么了。比如，你是卖药的，你发现病人需要护理，你有护理方案和培训吗？你是卖汽车配件的，客户需要与生产计划形成统一的衔接配套，你的配套流程在哪里？你是做物流的，你的客户对冷链运输的时效性要求特别高，如果你实在想不出来，你就尝试思考这样一个问题：你的客户的客户是如何要求你的客户的。

3. 加工过程

价值创造器的加工过程一共分为四个阶段：确立、定位、改进、表现。如图所示：



图4-4　价值创造器工作加工步骤示意图

（1）确立：确立是指找到销售所面对的客户行业的关键成功要素，即关键业务问题。把它作为基点，销售的高能方案才不至于偏离。流程改进如果不能以可衡量的战略问题所驱动，必然失去高层的支持。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（2）定位：是指找到关键问题的落脚点，如果企业是一个系统，那系统到底哪个部位出了问题，需要定位。但是这里的定位并非是全面体检，而是找到组织智慧可以解决的问题的落脚点。

（3）改进：改进是指提出高能方案，对准客户最可能产生价值的地方进行改善，并找出这种改善与战略的链接关系。

（4）表现：表现阶段就是对改善后的结果进行量化说明，尤其是数字化、货币化、财务化说明，以便让客户意识到我们为其带来的巨大价值，产生获得感。

价值创造器是一套方法论，本质上说就是组织智慧提炼的工具，只是提炼出来的东西卖给客户，做销售之用，所以要有强大的说服功能。它把分布在组织里的零散的能力整合成一个系统的参照系，并将其视为一个服务性产品。这套方法论集合了绩效理论的一些做法，但同时又有很大区别，比如强调组织能力，而不是强调绩效专业；强调表现，而不是强调现状；强调与采购角色结合，而不是强调全面分析。

价值创造器的基本工作逻辑是：

1.找到行业客户组织最重视的战略要素（CSF），价值型销售希望为客户战略做成贡献，你总得找到一个或几个战略贡献点，比如质量、交货期、研发速度、品牌提升等等；

2.结合自己的能力，审视这些战略贡献点到底需不需要你帮忙，你能不能帮上忙。这就是关键业务问题；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

3.业务问题太大太笼统，比如，质量不好，可能由很多原因造成，所以需要分解找出你的能力能解决的问题。并且判断它是不是严重影响了绩效，严重的叫关键绩效问题，不严重不需要你解决；

4.告诉客户这个问题是怎样影响战略的，也就是找到从问题到战略的路径图；

5.设计高能方案解决它；

6.告诉客户这个问题你是怎样解决的，解决之后是怎样影响战略的，也就是找到从方案到战略的路径图；

7.衡量你为战略做出的贡献并用适当的形式告知客户。

价值创造器所生产的参照系，一旦被组织视为产品，它就会不断地通过价值创造器被升级、被修正、被完善。参照系就是一个储存组织智慧的容器，而价值创造器就是收集智慧的方法。出售能力，而不仅仅出售产品，或者把能力变成产品是价值型销售的重要思想。

接下来的章节，我们将详细描述价值创造器的工作过程。

第二节：阶段一：确立

确立阶段任务主要有两个：

一、识别关键成功要素（CSF）

二、确定关键业务问题（CBI）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如图所示：

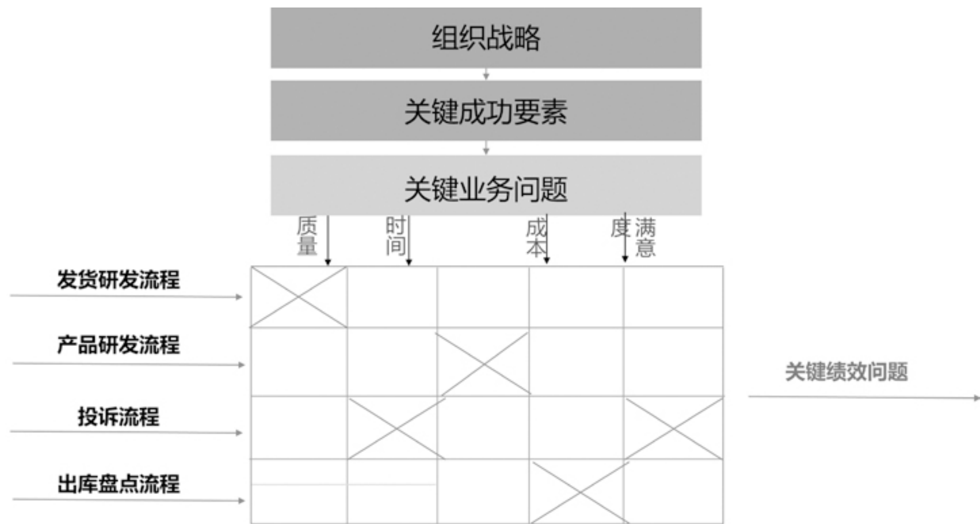


图4-5 战略、CSF、CBI与流程关系示意图

这是一张非常重要的图，它表明了组织战略、关键成功要素、关键业务问题和关键绩效问题的关系，同时也说明了关键绩效问题和高能方案的落脚点在哪里。

站在销售的角度上，我们的方案要落实到岗位、流程、组织的某个或某些节点上。但是，我们希望将我们对客户的贡献表现在战略上。这就需要一个路径，这张图清楚地表明了这种路径关系。

企业战略的实现，一定依赖于某些要素的支撑，比如，战略是扩大市场占有率，关键要素可能是区域网点足够多；战略是缩短上市时间，关键要素可能是研发人员的能力足够强。但是，组织在大部分情况下所需要的关键要素都或多或少地缺乏，否则就不需要买东西补充了。比如，现在网点少、研发人员能力弱，这就是关键问题。怎么解决这些问题呢？这需要改善很多事情，比如改善销售管理流程、提高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

岗位能力等等，这就是高能方案了。所以，上图即是创造价值的逻辑，也是表现价值的逻辑。我们用一个案例来说明：

一家涂料企业的服务部门被领导要求要成为利润中心而不是成本中心，也就是要多盈利养活自己。于是部门内部集思广益，研究如何设计和销售服务类产品。经过讨论，他们认为家庭用户的刷墙频率是涂料使用量的关键成功要素。刷的次数越多，涂料使用越多。于是他们做了一个调查来确定一般家庭刷墙的频率，调查结果是普通家庭平均8年刷一次房间。如果能缩短平均刷墙周期，涂料销量自然能够上升。于是，他们进一步调查大家为什么如此长的时间才会刷一次房间。最后发现，这个周期的确定并非是因为涂料的原因，而是客户觉得刷墙太麻烦（关键业务问题）；进一步分析发现，客户觉得麻烦的原因有两个，一是家具要挪动，这很费力（关键绩效问题）；二是老房子刷墙需要出去借住几天，这很麻烦（关键绩效问题）。于是他们设计了一个协助客户刷墙的服务方案（高能方案），协助客户搬家具，并且刷墙期间不需要出去借住，这个方案将自己客户平均刷墙周期由8年缩短到了4年左右，销售额也取得了很大的增长。

一、识别关键成功要素

1. 理解关键成功要素

我们一直强调参照系要对准客户的战略，但是参照系在制作过程中，是面向行业展开，而不是面向一个具体的企业展开的，而同一个行业的不同企业战略可能不一样，如何让参照系体现的战略意图可以满足更多企业呢？答案是找到关键成功要素（CSF）。在价值型销售里，你可以将CSF和客户战略作为相同的概念来看待，虽然不精确。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们经常会在一些企业里发现这样的现象：在组织的运营管理之中，若是能掌握少数几个领域，便能确保该公司具有相当的竞争能力，若是能在这少数几个关键领域中保持好的绩效，则该组织便能够成长；而若在关键领域表现很差，则该组织便会在这期间陷于运营困境。因而管理人员必须认真处理这些因素，将主要精力放在解决最重要的问题上，才能保持公司良好的业绩。比如，商场的位置合适、APP运营有大的流量、管理软件有行业特色等等。这就是我们通常理解的关键成功要素。

关键成功要素是指一些特性、条件或变量，你可以理解成病人看病时的化验指标。如果能够适当且持续地维持和管理，就能对公司在特定产业中竞争成功产生显著的影响。CSF代表着支持或威胁公司目标的达成关键要素，决定着公司存在与否，一个公司的能力或者资源就是体现在关键的成功要素上。在任何一个行业或市场内，都有一些与别的行业不同的因素对获取成功起着关键的作用，一般意义上的CSF就是指的行业CSF，以下是举例：

行业	关键成功要素			
食品	市场反应速度	品牌知名度	保质期	新品推出时间
服装	品牌	响应速度	成本	设计能力
餐厅	厨师	就餐环境	外场经理	
连锁店	品牌	标准化管理能力		
养猪场	出栏时间	病死率	仔猪发育周期	员工稳定性

下面是我们帮助一家商用车公司分析设计的运输行业的CSF（运输行业是商用车企业的客户）：

◎　运营效率；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　货物周转量；

◎　货物完好率；

◎　客户满意度；

◎　服务及时性；

◎　油耗和损耗；

◎　故障率；

◎　折旧损害；

◎　事故率；

◎　车队管理。

这里要区分一个不同。我们经常说的核心能力侧重于揭示企业发展和保持竞争优势的、独特的、起决定作用的资源和能力，是难以模仿的，比如，有专利技术、有特定关系资源。而CSF侧重于揭示行业或企业发展中起主要作用和带有普遍性的若干资源和能力，是能够模仿的，比如管理能力、人才培养。也正因为可以模仿，所以我们才能贡献价值。

CSF某种程度上说是一种绩效增值杠杆，所谓杠杆就是可以用它撬动重大事项，带来巨大的价值，在决定一个事物的众多因素中分清主次，识别出少数的但对事物起决定作用的关键因素和多数的但对事物影响较小的次要因素，我们就可以更好地帮助客户。更重要的是，客

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

户通常也知道这是杠杆，所以很容易接受销售的价值贡献。CSF有几个明显的特征特别适合价值型销售的操作：

◎ CSF上接战略，是战略最主要的支撑点，就像罗马柱撑起宏伟的大厦一样；

◎ CSF是一项能力和资源，是价值贡献的落脚点；

◎ CSF是因果关系，说明优势和产生优势的原因之间的联系，这里隐藏着关键问题；

◎ CSF数量不多，不至于使参照系的设计过于复杂；

◎ CSF也可以用于比较，比如竞争对手CSF、供应商CSF等等，这种比较可以刺激客户行动；

◎ CSF可以来自各个角度：需求特征、技术特征、产品特征、顾客、生产流程、销售流程等等，这就增加了销售贡献价值的几率。

2. 识别CSF

对于销售来说，识别CSF不是一件很困难的事情，在一个客户行业待久了，总能找到这个行业的几个关键成功要素，下面是三个行业的举例：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

电子行业	化工行业	畜牧行业
设计产品去满足客户需要	改进市场营销及客户服务的支持	出栏速度
减少新产品从推介到最终出厂的时间	降低成本	配种成功率
利用高技术工具进行产品和工艺设计	发展供应链中上下游关系	疾病发生率
提高产品 / 元件可靠性	控制产能	仔猪发育
减少产品成本	保障产品的一致性	料肉比例
提高工厂的运作效率	保证产品及工作环境的安全	
减少和控制库存	维护设备的正常运行	
改善与供应商的沟通，理顺采购流程	减少新产品的开发时间	
准确而及时地满足订单	识别新的市场及产品需求	
提高产品生产的预测精度	掌握竞争对手状况	
提高销售人员的效率	降低物流成本	
合理地预期价格以获得利润	更新生产流程	
改善对一线的支持		
优化资源分配和使用		
提高部门间沟通		

CSF通常来源于五个方面：行业、组织、环境、公司本身、偶发因素。而与价值型销售相关的，一般是指前三个：

◎　行业CSF：是指每个行业所独有的要素，比如养猪行业的病死率。物流运输的时效性等等。

◎　组织CSF：是指诸如人才培养、销售区域布局、组织运作效率、资金使用率等通用的能力。

◎　环境CSF：制度、政治、经济、市场等等。环境CSF超出公司自身的控制能力，环境CSF变化时，公司必须考虑针对这种变化做出快速、适当的反应，调整自身战略。环境CSF往往包含着机会，比如向电商转型、外汇储备政策变化、医院评级制度调整等等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

CSF和战略紧密相连，找到一个行业的战略，几乎可以肯定能够找到这个行业的CSF，而一个公司的战略一般体现在这样几个方面：

◎ 他们的客户满意度；

◎ 他们的收入变化（增长、停滞、下降）和利润变化（盈利、亏损）；

◎ 他们的市场占有率变化，这代表了竞争力的提升、下降；

◎ 他们内部员工对公司的满意度。

这四件事本质上就是战略关注，或者这样说，战略就是落脚到这四类事项上。对这四件事产生影响的事情就是CSF。

需要提醒的是，销售不需要找到所有的CSF，你要找到你能影响的CSF即可。比如，对于一家为酒店建设项目提供五金的销售组织来说，他们找到的是这样几项：

高层防火	客房防盗	客户体验	工期控制	运营管理效率

其实这都有点过多了，通常只需要1～2项即可。因为CSF是最接近战略的要素，而战略不可能太多。凡是战略太多的企业，一定是没搞清楚战略和计划的区别。

二、确定关键业务问题

理解了CSF，再理解关键业务问题就变得非常容易了：凡是对CSF有负面影响的基本都是CBI。或者更通俗地理解，在CSF基础上加上负面评价的定语就是CBI了。比如：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　工期控制是CSF，工期被延误就是CBI；

◎　出栏时间是CSF，出栏时间过长就是CBI；

◎　成本控制是CSF，成本过高是CBI；

◎　从研发到上市时间是CSF、上市时间过慢是CBI。

CBI的存在影响了CSF的健康度，而带病的CSF是没法支撑战略的。

关键业务问题（CBI）的发掘涉及战略制订等复杂的操作方法，不过，销售不需搞那么复杂，因为他所面对的客户行业相对固定（如果不固定就选出几个主要行业），行业固定了，CSF就固定了；CSF固定了，CBI就基本固定了；CBI固定了，销售组织里总会有人知道是什么。而且，销售不是解决所有的CBI，往往就是1～2个，这不难找到。实在找不到可以问你的客户这样一个问题：

“你认为站在公司的角度，最需要改善的地方是什么？”

另外需要说明的是，CBI的确定，不一定特别严格地按照定义来，有些问题很难说清楚到底是全局性的还是流程性的。如果你觉得一个问题已经影响到了全局，基本可以作为CBI来处理，因为销售面向客户的时候不需要解释CBI、CPI这些复杂的概念，而是为了说服，所以有误差也没有关系。下面是一个分解的例子：

CSF	高层防火	客户体验	工期控制	材料采购成本
CBI	高层建筑逃生困难，造成火灾死亡率高	体验不佳造成客户流失率高	项目管理复杂，工期延误率几乎是100%	通常客户要多付出35%的采购成本

下图是商用车企业找到的物流行业的CBI：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

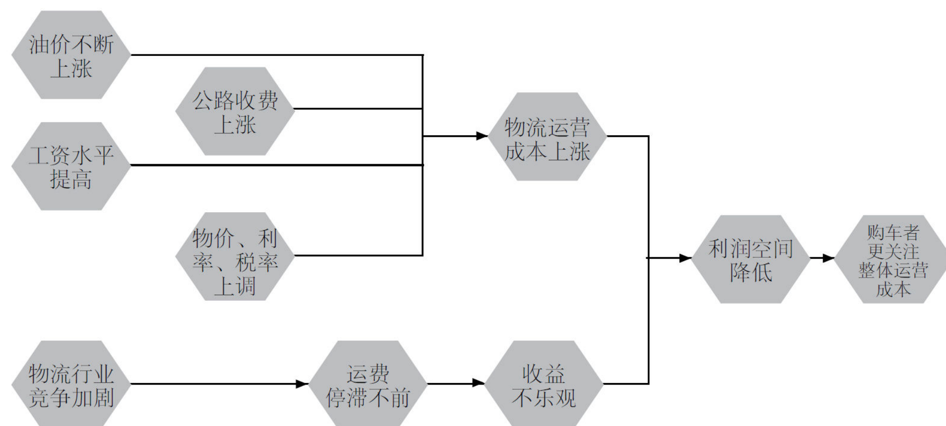


图4-6　物流运输企业CBI分析图

第三节　阶段二：定位

前文谈到，在价值型销售中，我们把关键问题分成两个部分，一类是关键业务问题（CBI），一类是关键绩效问题（CPI）。CPI就是CBI产生的原因，这样分解有三个好处：

◎　通过分解CBI产生的原因形成CPI，可以定位具体的绩效改进点，最终找到改进的落脚点。

◎　CBI过大，链接战略的时候听起来很空，做一次培训就说对客户战略有贡献（其实真的有可能），客户听起来会觉得不靠谱，而分解到CPI，就把逻辑和过程说清楚了，增加了客户的信任度。

◎　高能方案是解决CPI的措施，是在组织、流程、岗位的某一个或某几个层面上施加影响的。解决了CPI就基本解决了CBI，或者虽然没有完全解决，但是对CBI的解决提供了很大帮助。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

找到了CBI，接下来就是找到CPI的问题。这事就比较麻烦了，因为CPI可能分布在整个运营体系的各个层面。所以，我们需要有个地图，然后按图索骥。在一个地图上准确定位问题所在，当然，这也可以帮助我们定位方案在哪个位置（两者未必一致），最重要的是，根据这个地图，我们还可以找到从CPI到CBI的链接路径，这样我们就可以把价值表现在CSF和战略层面上了。所以，本节的主要任务是找到存在问题的战略攸关流程。

所谓战略攸关流程并非仅仅是指流程层的流程，而是指组织、流程、岗位三层流程中的某个流程。而战略攸关是指这个是流程影响的杠杆点，是亟待解决的，高层重视的，比如，缺乏售前部门是组织层的问题、售前部门与销售部门配合有问题是流程层的问题、售前顾问对客户业务理解程度不够是岗位层的问题，但都是攸关流程的重要问题。

销售把CBI分解为CPI就是直接从绩效层面切入运营管理层面，问题、方案、价值都很容易找到落脚点。而谈到落脚点，我们就必须给出一个坐标，也就是CPI以及高能解决方案到底落脚到哪个地方。有了坐标，我们就知道自己在哪里解决问题、贡献价值，从这个点出发，又是如何为战略做出贡献的，出发点、路径和终点也就都清楚了。坐标示意图如下所示：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

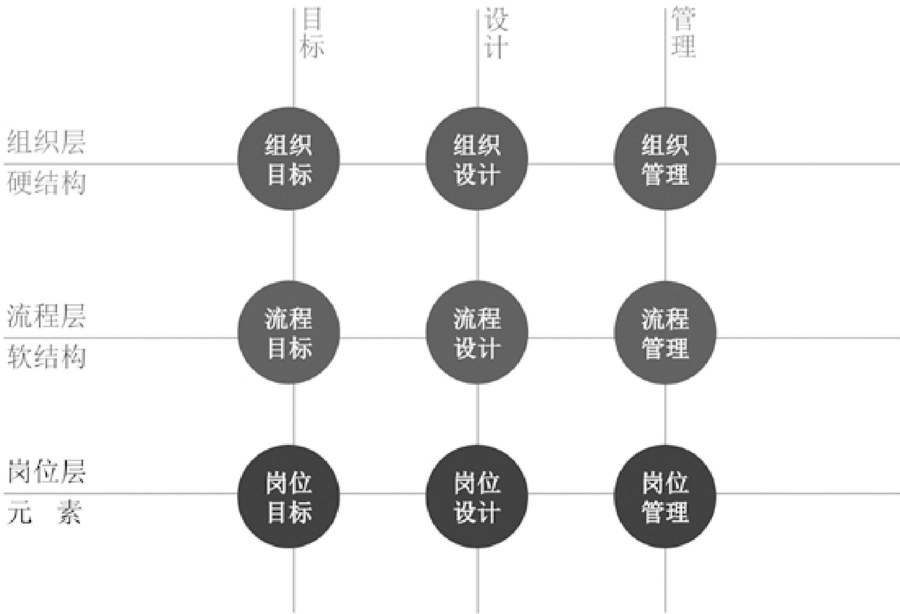


图4-7 流程绩效坐标示意图

一、坐标解构

1. 横坐标：组织层、流程层和岗位层

绩效改善理论总体上会把影响绩效的因素分为三个层面：组织、流程、岗位。如图所示：

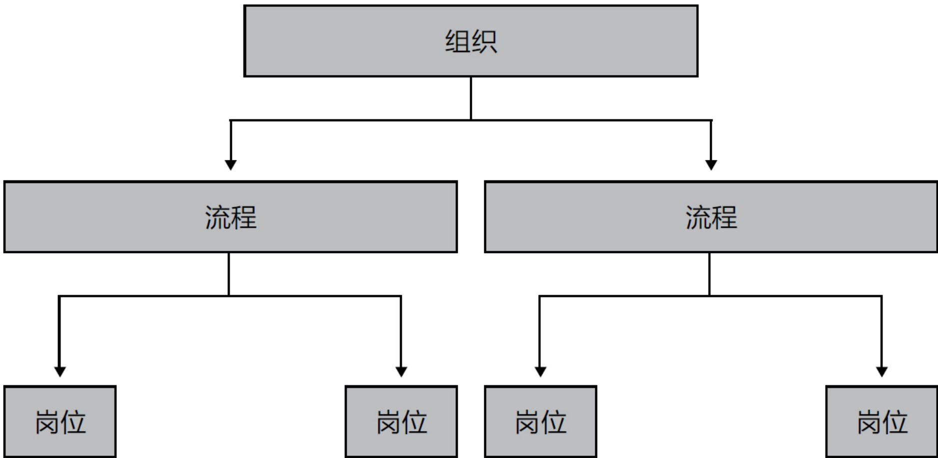


图4-8 组织结构图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这个结构适合分析任何企业和政府组织。这正好和我们B2B销售面向的客户是完全一致的。通过这个结构的拆解，我们可以清楚地理解组织的运作方式及各个层级的变量是如何影响组织绩效的。三层结构解释如下：

（1）组织层

组织层是骨架，它是指一个企业是如何排兵布阵的，也是高层管理者宏观地看待企业的方式。当我们说组织的时候，我们喜欢理解成集团、分公司、部门这种组织架构，但是我们更提倡把组织理解成一个系统以及系统下面的子系统。举例说明：

一家冰箱厂商是一个系统，它包含制造子系统，制造子系统又包含生产系统，生产系统又包含排程、下料、装配、检验、运输、质检等系统，排程又包含车间作业、ERP、生产预算等系统。

把组织看成一个系统，就会建立一种适者生存的系统观，因为评价组织好坏的唯一标准就是对市场的适应性。把组织看成系统就是把组织看成一个活的东西，销售人员的职责就是帮助客户组织系统适应市场。当然，作为销售，你也应该从组织架构的角度理解组织层。组织结构决定了权利的分解。

销售人员对组织层的改变往往比较困难，一般会涉及客户经营的问题。但是一旦销售为客户的组织层面做出贡献，那就意味着这个客户对销售和销售组织的依赖性非常强。或者这样说，销售人员所在的公司与客户组织已经成了联盟关系。

（2）流程层

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

所谓流程层，就是表明实际工作是如何完成的。排兵布阵做完了，还需要把队伍运转起来，流程层揭示了运转的真相。流程就是一系列连续有规律的行动，这些行动以确定的方式发生或执行，导致特定结果的实现。组织正是通过无数的、跨部门的工作流程，如出入库、采购流程、生产流程、销售流程来运作的。流程就是组织的肌肉，组织要确保流程满足客户需求并迅速高效。

企业的流程通常包含四大类：通用流程、行业流程、通用支持流程、通用管理流程。[2]举例如下：

通用主流程	行业特定流程	通用支持流程	通用管理流程
销售管理	筹投资处理	战略制订	战略规划
产品／服务开发	饲喂管理	预算	目标设定
生产制造	酒店客人登记管理	招聘	资源分配
应收应付管理	火灾逃生管理	培训	人力绩效管理
发货流程	车队管理	设备管理	审计检查／绩效监管
仓储管理流程	用户手册编制	采购	
	电力开关配置检查管理	信息管理	

我们需要强调一件事情，对于价值型销售来说，需要特别重视流程层，这样做的原因包括：

◎　流程层是寻找问题的起点，向上可以找到组织层问题，向下可以找到岗位层问题。流程的断点是关键问题寻找的出发点；

◎　销售类型不同，贡献的价值就不同，但是对于大部分销售来说，他的解决方案很难达到组织层面的变革，毕竟让客户改变组织目标、重新设计组织结构非常困难，当然我们也不否定这种做法；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 很多销售很喜欢在岗位层找问题、给方案，这样做的问题是你贡献的价值不可能大，又陷入到螺蛳壳里去了。再辗转腾挪，也就是那么大空间。所以需要向上走；

◎ 对大部分客户来说，流程层的问题最多，也最容易贡献软价值。而且流程层往往意味着完整任务，这很容易让客户对价值贡献有完整的体验。

（3）岗位层

组织产出是通过流程，而流程是在不同岗位工作的人来执行和管理的，也就是通过一个个的任务来完成的，岗位是组织肌体的细胞。在岗位层需要管理的变量包含招聘与晋升、岗位职责与标准、薪酬与培训等等。

不过这里说的岗位不是指职能岗位，而是指流程岗位，所谓流程岗位是指完成一个工作任务的角色。不是张部长、李主任，而是加工者、输入者、接受者。

三层架构比较容易理解，一个组织必然包含很多流程，比如，一家软件厂商是一个系统，它包含需很多子系统，比如人力资源系统、研发系统、设计系统，子系统就是流程，比如问题解决流程、测试流程、实施流程等等，每个流程又包含很多岗位，比如计划岗位、组装岗位、质检岗位等等。大家想想就能明白，我们的能力贡献必然作用于这三层中的某一层。这样的分解，就可以把一个企业的很多片段拿出来了，拿出来之后，我们就可以找到关键问题和高能方案的落脚点了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果你仔细研究就会发现，其实组织、流程、岗位，都是流程。组织是一个总体的流程，它包含的子系统是一个个流程层的流程，而流程层包含了一个个岗位流程，其实都是流程。所以本篇所谈的绩效有时也叫流程绩效。[3]

2、纵坐标：目标、设计和管理

横坐标是一条线，但是问题和方案都要落实到点上，所以我们还需要一个纵坐标。纵坐标也有三条线：目标、设计和管理。

（1）目标：组织、流程、岗位各层都需要明确的标准以反映客户对产品和服务质量、数量、及时性以及成本的期望。这就组成了一个目标体系，它包含了多项指标。

（2）设计：组织、流程及岗位各层的结构中需要包含的必要构件和配置，以使目标有效达成。这些构建之间的关系构成我们理解成设计。

（3）管理：绩效三层的每一层都需要管理实践来确保目标与时俱进并得以达成。要管理的东西包含目标、资源、借口、绩效等等。

纵坐标比横坐标难理解，我们后文详述。需要特别提醒的是，这里说的目标、设计、管理都是名词，不是动词。不是指让销售去设计、去管理，而是指这是参照系的落脚点，也就是参照系提出对这些地方的改善方案。

三纵三横组成了一个九宫格，这个九宫格确立了影响组织绩效的九个坐标点，这九个坐标点就是绩效变量：组织目标、组织设计、组织管理、流程目标、流程设计、流程管理、岗位目标、岗位设计、岗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

位管理。所谓变量，首先是指这九个要素都是可变的，包括组织目标。其次是指这九个变量是相互联系的，牵一发而动全身，一个变量的变化会影响总体。最后，整个组织绩效也是一个系统，客户追求的就是这个系统的动态平衡。

流程绩效理论认为，所有的影响绩效的变量就是这九个大类（当然每个大类还可以细分很多种），这九个大类的变化决定了一个组织绩效的高低。也正因如此，销售的工作肯定指向对这九个变量的影响。有了这种明确的指向，我们就在整个绩效体系中找到了销售的价值贡献定位。

二、九变量解析

接下来我们按照吉尔里·拉姆勒先生和艾伦·P.布拉齐先生的流程理论，结合价值型销售的应用，就变量做一个分析。

1.组织目标

所谓组织目标就是对战略达成的衡量，它让战略变得可量化，让战略的实现真正可衡量。因为没有衡量，战略就无所谓实现，比如下面几条都是组织目标：

◎　市场占有率达到12%（这是对竞争力的衡量）；

◎　三年之内推出两个新产品（对新产品的衡量）；

◎　两年之内进入军工市场，并达到3.5亿销售额（市场侧重）；

◎　本年度市场宣传投入1500万，并预期增加300万的客户数量（资源投入与回报）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

组织目标会涉及对客户需求、组织价值、财务预期与非财务预期、竞争力的衡量、每个产品的发展衡量。所以某种程度上说，组织目标是一个指标体系。

2. 组织设计

你可以把一个企业理解成一部机器，而各个职能部门就是一个个咬合的齿轮，而组织设计就是画出这部机器的装配图，组织设计的初始方法就是检查并改进各个职能的投入产出关系。不过很少有销售人员会帮客户做组织设计，销售只是找出组织设计者的问题所在。比如，一个销售体系中，我们经常会发现如下问题：

◎　售前部门由技术部门代替；

◎　市场部门与销售部门脱节；

◎　区域和行业销售部门打架；

◎　没有组织对战略客户负责；

◎　天天喊以客户为中心，但是部门设计是按照产品展开的。

而高能方案的落脚点就是建立可以消除断点的职能关系。当然，这就需要销售人员首先理解这部机器了。

3. 组织管理

也许你觉得组织目标和组织设计太高大上，你能做的事太少，那么对于“管理”销售能做的事情就很多了，或者这样说，CPI和高能方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

案的大部分会落实到“管理”这个纵坐标上。站在组织管理的角度，一共有四类事情做：

◎　目标管理：主要工作是保证各部门目标和组织目标保持一致；

◎　绩效管理：搜集数据、衡量差距、反馈改进等等；

◎　资源管理：保证人和资金怎样分配；

◎　接口管理：这是最容易出事的地方，也是CPI重要的落脚点，接口管理就是管理组织的空白地带。

4. 流程目标

在流程层，同样有三个节点：流程目标、流程设计、流程管理。我们一直强调，流程层是软价值最有可能的落脚点，绩效专家王翔先生有句名言——“一切问题赖流程”，也是在说明这个道理。当然，这句话还有一层意思，在分析CBI产生的原因（CPI）时，首先要从流程出发找问题，延伸到上下两个层级。

具体到流程目标，它是指流程对一个或者多个组织目标的贡献度，是对一个流程输出的衡量标准，比如：

◎　组织目标是运营成本降低10%，流程目标是库存成本降低1.3%（库存管理流程）；

◎　组织目标是客户满意度提升3%，流程目标是配送周期缩短3天（配送流程）；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 组织目标是市场占有率提升5个点，流程目标是残次品率降低两个点（质量控制流程）。

流程目标首先反映的是对组织目标的贡献，但是它同时也反映了客户（也可以是内部客户）的需求。比如，残次品率降低，是客户对质量的要求。

5. 流程设计

流程设计就是对流程的输入、加工、输出、评估、反馈的配置模式，“设计”这个词容易理解成动词，你可以这样理解，企业是一部机器，所谓设计是指那张装配图。

观察一下你的客户，你会发现大部分企业可能根本就没有流程，即使有，也是残缺不全，效率不高，断点随处可见。所以，这是销售可以大显身手的地方，销售的职责就是让流程达到效率和效能的最大化。

6. 流程管理

又到了重点部分了，和组织管理一样，流程管理也分为四个部分：目标管理、绩效管理、资源管理、接口管理。如果我们把一个流程想象成一个输油管道，我们希望这个输油管道的运载量就是目标管理了，如何保证实际流出的油量符合要求就是绩效管理；这个输油管道可能是多个油管焊接到一起的，每个焊接点就是接口管理，维护这个管道要投入的人力物力就是资源管理。在方案设计部分我们会详细谈这个问题。

7. 岗位目标

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

流程目标是对组织目标的贡献，岗位目标当然是对流程目标的贡献。需要强调的是岗位目标是指角色，也就是人，不是指机器设备，哪怕自动的设备也不行。以下就是岗位目标：

◎ 财务凭证的录入要保证下班之前完成；

◎ 投诉处理要保证100%有反馈；

◎ 销售每周客户拜访次数不少于5个。

一般岗位目标就是描述做什么以及做到什么程度才算合格。岗位目标设定的目的在于说清楚岗位产出是否关联流程、符合流程要求以及流程要求是否与客户和组织需求相关联。

8. 岗位设计

岗位设计就是常说的把合适的人放到合适的地方，保证每个岗位都能达成目标，一般会考虑这样几个要素：

◎ 明确的设定职责；

◎ 设计活动序列，比如输入数据、校验对错、打印报表等等；

◎ 设定规范和方针。

9. 岗位管理

岗位管理共涉及五个部分：绩效标准、工作支持、成果衡量、反馈、执行者的能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　绩效标准：对岗位产出的衡量，可能包含多个指标，比如数量、质量、时效等等。

◎　任务支持：这包括资源投入、接口协调等等。做销售的这个问题往往比较痛苦，公司经常会让销售干一些行政工作，比如发货，这挤占了销售大量的时间，这就是任务支持不合理造成的。

◎　成果衡量：这对销售来说太熟悉了，天天被考核。成果衡量是指岗位输出的结果是否大于绩效标准。

◎　反馈：如果你见了客户，回来之后领导对你的行动承诺的获取进行了检查、指导，这就是反馈，而行动承诺就是一种成果衡量（行动承诺下一篇详述）。反馈就是告诉执行者如何改善绩效。

◎　执行者：主要是指完成任务的人的能力和素质是否胜任这个岗位。

以上就是九变量及相关解释了，主要思想和理论架构引用自《流程圣经》一书。三纵三横组成了一个九宫格，这个九宫格确立了影响组织绩效的九个变量：组织目标、组织设计、组织管理、流程目标、流程设计、流程管理、岗位目标、岗位设计、岗位管理。所谓变量，首先是指这九个要素都是可变的，包括组织目标；其次是指这九个变量是相互联系的，牵一发而动全身，一个变量的变化会影响总体；最后，整个组织绩效也是一个系统，客户追求的就是这个系统的动态平衡。

吉尔里·拉姆勒先生和艾伦·P.布拉齐先生的流程绩效理论认为，所有的影响绩效的变量就是这九个大类（当然每个大类还可以细分很多种），这九个大类的变化决定了一个组织绩效的高低。这九个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

点就是参照系的生产车间，可能很多销售看到这九个变量，第一反应又是拿自己的产品和方案去对应。再说一遍，车间工人是价值创造体、原材料是组织智慧、车间里的产出是参照系。比如，搅拌设备本来只能影响岗位层面，但是价值创造者可以帮助客户改善牧场的粪污处理环节，这就到了流程层面。销售人员的选择也结合具体情况和自己的能力，可以通过剥洋葱的方式寻找到切入点。

关于九变量，我们可以强调几点：

◎　纵向看，三个“管理”节点最容易出问题，三个管理节点中，“接口管理”最容易出问题，也就是说你最可能在这些地方创造价值；

◎　横向看，流程层最容易出问题，流程中的接口部分最容易出问题，也是销售发挥作用的地方；

◎　从流程出发找问题，流程断点是最可能的问题表现形式。

请大家注意，这个架构并不是按照集团、分公司、部门、人员这样的顺序来拆分的，因为绩效改进蕴藏于流程改进之中，了解一个组织最好的办法就是将它视为一个运行中的加工系统。它将投入（如原材料、资金、人员）转化为产出（产品和服务），组织持续不断地自适应，是为了在其环境中的各个要素保持平衡。销售的责任就是找出不平衡的地方，并帮助客户保持平衡。

除了找到落脚点，还可以通过对这个框架的拆解，理解某个局部（任务）的变化是如何影响全局的。这就像在地图上找路径一样方便。比如，加工能力的提升（岗位）是如何影响生产流程的（流程）、生产流程又是如何影响毛利率的（组织）。所以，从一定程度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

上说，价值型销售打通了树木和森林的关系，让价值的创造展现在全局绩效中。

总结一下：通过绩效工具，价值创造者找到能力的落脚点，首先要考虑落脚到哪一层的哪一个任务或哪些任务，然后考虑这个任务存在的问题是什么，接着思考解决方案，最后描绘出局部对整体的贡献。

三、参照系设计的两种情况分析

有了定位的坐标系，大家第一反应可能是在这些坐标系里寻找客户的绩效问题，也就是造成CBI的原因CPI。这个逻辑看起来很清晰，但是这只是专业绩效顾问的逻辑而不是销售的逻辑。对于销售组织来说，还要考虑一个制约因素：价值创造体的能力。

影响CBI的CPI往往多如牛毛，但是销售组织可以协助解决的并不多。专业绩效顾问需要尽可能多地列出发现的问题，但是销售受制于能力限制，CPI的发掘往往是另一种情况：能解决什么节点的问题，就从什么节点出发。或者这样说，也正是因为能力的限制，参照系的创建和绩效顾问的工作才有了本质的区别。这种区别表现在两个方面：

◎　参照系的设计不是从一个具体的客户出发，而是从行业出发，所以要找到有一定普遍性的CPI，而专业绩效顾问要找到一个具体客户的具体CBI的具体CPI。而带有普遍性也意味着你不需要分析每个客户的所有绩效问题，这就大大降低了难度；

◎　除非一个销售组织从来没思考过为客户提供产品以外的价值（这种情况极少出现），否则总会有为客户贡献附加价值的能力。即使真的没有思考过，一般情况下也会有，因为客户会倒逼你这样干。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在干的过程中，自然就会有了能力，只是这种能力没有得到提炼成为参照系而已。

所以，价值创造器构建参照系有两种可能的情况，第一种是从能力出发倒推。这是最常见的情况。第二种是从企业战略出发正推。也就是说，销售组织什么能力都没有积累，从头玩，这种情况较为少见。举例说明：

药品销售中通常会有这样一种现象，对于一种新药，一方面，医生会希望它的疗效很显著，超越其他药品，这是他们使用新药的驱动因素。另一方面，也会非常担心其副作用，因为任何一种药都会有副作用，比如，恶心、皮肤变黑、掉头发等等。当医生不太了解某种新药的时候，对这种新药副作用的担心，往往超越了对于疗效的期待，这就大大影响了药品销售。这时，消除或者减轻医生的这种担心就成了新药销售成功的关键。

为了解决这个问题，一些医药企业会结合新药专门设计副作用预防和处理流程，教会医生和护士使用。这些流程可能会涉及医生、护士、病人、家属等等。这套护理流程我们理解为参照系的一个组成部分（高能方案），它解决的CPI是护理人员不具备新药护理能力的问题。这个问题带来的影响包括：

因为护理不科学，造成医疗事故；

病人恢复慢，造成床位周转慢；

病人拒绝使用相关药物，影响医患关系。

我们以这个案例为例，说明倒推与正推两种不同的定位方法：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

1.倒推的做法

在这个案例中，参照系（护理流程）的设计并非是从客户战略出发的，但却实实在在可以影响CSF和客户战略，既然影响了战略，当然可以通过参照系反推对战略的贡献。这就是第一种情况了。从能力出发倒推的步骤包括：

（1）了解销售能够解决的CPI；

（2）确定这个CPI在九宫格中的位置；

（3）确定销售组织可以提供高能方案解决CPI；

（4）从确定的CPI开始向上链接相关流程，一直到CBI和CSF。

我们结合护理的案例来分析这四步是怎样做的：

（1）医院的护理人员不具备新药副作用产生时对病人的护理能力。这是我们可以解决的问题。

（2）这个问题在九宫格的最后一个格子里，我们看到，这个格子里有一个提问：任职者具备必要的知识和技能完成岗位目标吗？答案是不具备。这样CPI找到了自己的定位。

（3）为了增加药的销量，销售组织必须培训医生和护士新药副作用的处理流程，而销售组织具备这种能力（不具备也得具备，这就是倒逼），并可以将这种组织智慧提炼为高能方案。

（4）虽然CPI在岗位管理节点上，但是影响了三件事：医疗事故、床位周转、医患关系。这三件事对医院来说都是CBI，它分别影响

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的CSF是信誉和经济收益两个内容，三个CBI分别链接了医院的医疗事故流程、床位周转管理流程、医患关系处理流程。找到这三个流程，然后向下链接CPI，也就是护理人员不具备新药护理能力的问题，打通了链接通路。用泳道图表现出来即可。

如果你觉得找出医疗事故流程、床位周转管理流程、医患关系处理流程还是很麻烦，还有一种简单的做法，你直接考虑岗位管理问题造成的岗位目标损失是什么，然后岗位目标影响的流程目标是什么，流程目标影响的组织目标是什么，哪个组织目标被影响哪个就有CBI。有了CBI找CSF就轻而易举。不过这样做说服力不如用泳道图表现的逻辑更强。

2. 正推的做法

而第二种情况，从战略出发正推就是完全沿着战略展开，包括：

（1）分析支撑战略的CSF；

（2）发现导致CSF缺乏的CBI；

（3）发现导致CBI的CPI；

（4）九宫格里定位CPI，链接上一节及流程；

（5）提供高能方案解决CPI。

我们结合护理的案例来分析这四步是怎样做的：

（1）医院的CSF包括医疗事故率、经济效益、医院信誉；

（2）病人的投诉率高，医患关系紧张；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（3）投诉主要集中在护理流程，护理的问题主要集中在护理人员对护理技能掌握不足，尤其是新药；

（4）找到这个问题的定位，在第九格子，然后向上链接；

（5）研发高能方案。

这样展开，虽然很符合逻辑，但是操作难度很大。两种情况对价值创造者的能力要求截然不同，第一种是我有什么就给你什么，重在整合和表现。第二种是你要什么，我就尽量给你什么，重在创造和发明。整合当然比发明容易得多，所以第二种情况对能力的要求相当高。如果按照第二种情况，实际上就是一个绩效咨询项目。要选择哪一种路径，关键看价值创造者的能力。比如有些公司会自带咨询业务，可以按照第二种构造。但是，大部分情况下，销售组织做不到第二点。所以，第一种情况最为常见。

四、把关键业务问题放进坐标系

我们沿着第一种情况向前推进，现在你知道了行业的问题，甚至有了解决方案，但是，你可能仍然不知道这些问题到底应该放在坐标系的哪个位置，普通的业务问题是如何变成CPI问题来表述的。吉尔里·拉姆勒先生和艾伦·P.布拉齐先生的流程绩效改善理论提供了一个九宫格的提问表，按照这个表找定位会非常准确，如图下页所示：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

		绩效需求		
		目标	设计	管理
绩效层面	组织层	组织目标	组织设计	组织管理
		> 组织战略 / 方向明确说明了吗? > 战略的 SWOT 四要素充分理解了吗? > 战略对组织产出及各产出的绩效要求做了规定吗? 充分沟通了吗?	> 所有相关职能就绪了吗? > 所有职能都必不可少吗? > 当前跨职能的投入产出流设置合理吗? > 正式组织架构支持战略吗? 强化了系统有效性吗?	> 职能设定了合理目标吗? > 相应的绩效测评了吗? > 资源分配适当吗? > 跨职能接口有人管吗?
	旅游层	流程目标	流程设计	流程管理
		> 关键流程目标与客户和组织需求关联吗?	> 这个流程对于流程目标的实现是效率最高和效能最高吗?	> 流程子目标设置恰当吗? > 流程绩效实施管理了吗? > 每个流程都有足够的资源分配吗? > 流程的跨步骤接口有人管吗?
绩效层面	岗位层	岗位目标	岗位设计	岗位管理
		> 岗位产出和标准与流程需求相关吗(流程需求进而与客户需求和组织需求相关联)?	> 流程需求体现在相应的岗位中了吗? > 岗位工作步骤合乎逻辑吗? > 对岗位有支持的政策和规程吗? > 岗位环境符合人体工程学要求吗?	> 任职者了解岗位目标吗(岗位要求产出及岗位绩效标准)? > 任职者有足够的资源、清晰的指令和任务优先顺序以及合理的岗位职责吗? > 任职者完成岗位目标能得到相应奖励吗? > 任职者知道自己能达到岗位目标吗? > 任职者具备必要的知识完成来岗位的职责吗? > 在上述 5 个问题中有肯定答案后,上岗者在体力、智力和情绪方面具备能力完成岗位目标吗?

上表中，每个格子里都有些提问，在定位的时候只需要回答你能做的事情（方案）隐藏在哪个提问的问题里即可，举例说明：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

CBI	流程层	岗位层
产品成本高，定价高，影响了市场拓展，已经是战略实现最大的制约因素	采购计划流程	需求搜集计划岗位
		计划编制岗位
		计划审查岗位
		物料盘点岗位

上表中，一个流程、四个岗位。请注意，不是仅有一个流程影响成本，也不是只有四个岗位影响成本，而是前面定位的时候，我们的组织智慧（方案）落脚在了这五个区域，因为这五样东西都是我们能力能解决的。接下来结合九宫格，开始逐项提问：

1. 采购计划流程

针对目标的提问：

关键流程目标与客户和组织需求关联吗?

针对设计的提问：

这个流程对于流程目标的实现是效率最高和效能最高的吗?

针对管理的提问：

流程子目标设置恰当吗?

流程绩效实施管理了吗?

每个流程都有足够的资源分配吗?

流程的跨步骤接口有人管吗?

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2. 计划编制岗位

针对目标的提问：

岗位产出和标准与流程需求相关吗（流程需求进而与客户需求和组织需求相关联）？

针对设计的提问：

流程需求体现在相应的岗位中了吗？

岗位工作步骤合乎逻辑吗？

对岗位有支持的政策和规程吗？

岗位环境符合人体工程学要求吗？

针对管理的提问：

任职者了解岗位目标吗（岗位要求产出及岗位绩效标准）？

任职者有足够的资源、清晰的指令和任务优先顺序以及合理的岗位职责吗？

任职者完成岗位目标能得到相应奖励吗？

任职者知道自己能达到岗位目标吗？

任职者具备必要的知识完成来岗位的职责吗？

上岗者在体力、智力和情绪方面具备能力完成岗位目标吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这些问题的答案就是我们要找的问题，当然，可能有些不是关键问题，还需要进一步的筛选。因为前面已经考虑了价值创造者的能力落脚点，所以这些问题范围已经远远少于绩效改进的范围了（绩效改进要考虑所有岗位、所有流程、所有目标），而且找出的问题比较容易让客户接受，因为和销售贴得太近了。比如配件厂针对的总装动作分解流程、饲料厂针对的场长岗位培训、ERP厂商提供的财税服务等等。

需要强调的是，销售要学会延伸，不要仅仅寄托在一个点上，要从这个小的点上沿着确定的情况找到价值最大的贡献点，争取在多个方面进行贡献。比如从门锁检查（岗位）到整个安全流程（流程）。价值型销售要求你不但把产品输入作为贡献点，还要帮助客户考虑目标、设计、管理上面的问题，这些都是我们提倡的软价值贡献。

这些问题对很多销售来说很陌生，但却是思考绩效问题的出发点，也是一个扩大客户认知的框架，最关键的它还是销售获取竞争力的一个思维框架。想成为高手，你必须做出改变。确定之后，放入九宫格即可，示例如下：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

		绩效需求		
绩效层面		组织目标	组织设计	组织管理
	组织层	很多部门对组织目标不清晰，新品上市时间过长	缺乏独立的售前部门，技术人员兼任售前模式阻碍了绩效改善	跨职能部门之间衔接问题大，山头主义严重
		流程目标	流程设计	流程管理
	流程层	培训流程输出与组织目标关联度低，订单准时交货率低	发货流程有重叠，产品研发流程输入不准确，订单变更频繁	工艺流程目标设置不合理，装具更换时间过长
绩效层面		岗位目标	岗位设计	岗位管理
	岗位层	饲料加工设备缺乏故障处理相应机制，会影响饲喂流程	变速箱总装动作设计不合理，影响效率	质检岗位考核制度不合理

我们再以前面的五金案例，完整地阐述整个过程：

CSF	高层防火	客户体验	工期控制	材料采购成本
CBI	高层建筑逃生困难，造成火灾死亡率高	体验不佳造成客户流失率高	项目管理复杂，工期延误率几乎是 100%	通常客户要多付出 35% 的采购成本
CPI	密封条安装有问题，造成防火门密封不好，导致烟雾扩散，原因： 1、操作工人岗位缺乏专业工具； 2、验收流程不合理	（使用了不合格的五金，隔音不好，造成噪音过大过频繁，原因） 5、采购流程没有识别假货环节	多家供应商协作困难，造成工期延误 6、工程项目排程问题，需要优化 7、采购部门付款流程没有与工程进度相配合或者检查不严	采购流程不透明 8、采购部门目标设计有误，只重视价格
	逃生通道的门不易打开，延误逃生时机： 3、设计环节只考虑效果，没考虑功能，设计师专业不够，不懂五金 4、缺乏安全规范		设计效果要求高，施工落地困难造成延误 9、设计师缺乏对五金市场的了解 10、采购部门供应商选择流程不合理	五金功能使用冗余，不适量 11、缺乏五金专业设计部门，装饰设计代替五金设计 12、采购流程监督不严，有猫腻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在上表中，一共列出了12个问题，接下来把这12个问题放到九宫格里即可：

	目 标	设 计	管 理
组 织 层	组织目标	组织设计	组织管理
	8	11	
流 程 层	流程目标	流程设计	流程管理
		2，4，10	5，6，7，12
岗 位 层	岗位目标	岗位设计	岗位管理
		9	1，3

五、筛选出关键问题

我们在上一章曾经谈到过关键问题的标准，即重要性、隐蔽性和趋势性。在上例中，一共有12个问题，但是这些问题即使都能解决，也未必都需要解决。既要考虑成本，也要考虑对客户的冲击度，所以这就需要一个筛选的过程。

我们一直希望价值创造器的设计遵循极简原则，而不是事无巨细。虽然在设计的过程中，要考虑和分析很多东西，但是真正放进价值创造器的东西可能并不多。比如到目前为止，价值创造器里可能只有一个组织目标、一个关键流程、两个核心岗位、三个关键问题。

把复杂的隐藏在简单之后，销售人员才可以操作。设计价值创造器的可能都是高手，但是使用者却是普罗大众，太复杂了没法用。

经过上述步骤，分解出的问题可能会非常多，这需要有个筛选的过程。我们前面提过关键问题的三个标准，只要遵循这三个标准打分就可以了。我们设计的标准如下：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

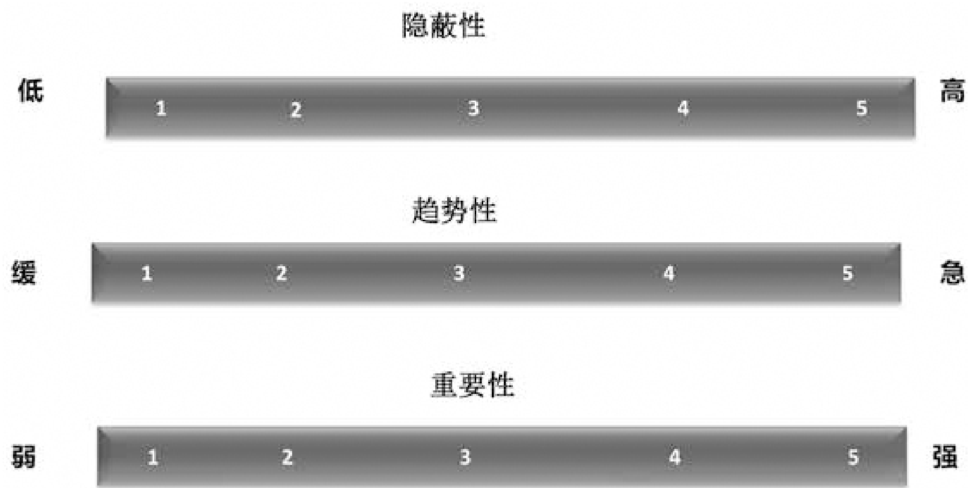


图4-8　关键问题评测示意图

关键性评测还以上面案例为例，评测结果如下：

序号	CPI	重要性	隐蔽性	趋势性	总分
1	操作工人岗位缺乏专业工具	1	2	1	4
2	验收流程流程不合理	4	4	5	13
3	设计环节只考虑效果，没考虑功能，设计师专业不够	4	3	1	8
4	缺乏安全规范	2	3	3	8
5	采购流程没有识别假货环节	4	2	5	11
6	工程项目排程问题，需要优化	4	1	2	7
7	采购部门付款流程没有与工程进度相配合或者检查不严	5	4	2	11
8	采购部门目标设计有误，只重视价格	2	5	5	12
9	设计师缺乏对五金市场的了解	3	2	1	6
10	采购部门供应商选择流程不合理	2	4	1	7
11	缺乏五金专业设计部门，装饰设计代替五金设计	1	5	1	7
12	采购流程监督不严，有猫腻	2	1	5	8

通过计算和对比，我们可以找出标号为2、5、8的问题为关键问题。打分可以请客户参与，别自以为是。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

接下来的方案设计主要针对关键问题展开，而不是所有问题。这种方法也许不那么精确，但是销售不需要特别精确，只需要打动人心。

其实找出一个企业的关键问题有很多方法，比如，如果你精通财务，可以通过分析损益表和现金流量表获得，企业的财务状况一定会纳入企业指标。如果你了解平衡计分卡，也可以按照平衡计分卡的要求找问题。我们之所以用绩效理论找问题，是因为我们谈的是面向客户组织的销售。客户组织追求的是绩效，而不是能力成长之类的东西，这样更容易聚焦组织价值。

一个有趣的现象是，因为参照系离产品往往较远，所以很可能你发现的问题根本解决不了，不但产品解决不了，参照系也解决不了。不过没关系，对客户的价值贡献不仅仅是解决问题，发现问题也是一种贡献，哪怕销售没有能力解决问题，客户依然会认可这种价值。所以发现问题我们认为就是一种价值贡献，这是与顾问式销售的一个重要区别。

这种区别还带来另外一个好处：参照系的四个部分其实都可以独立成章，作为一个单独的销售工具去说服客户。你如果没有能力把四部分都做好，做好一个部分也会对销售有巨大的帮助。这就是我们前面说的参照系的可分可合。

第四节　阶段三：改进

一、确定方案标准

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

问题落实之后，接下来就是要提供解决方案了。需要强调的是，我们说的解决方案是高能方案，符合上一章提出的五个评测标准：面向客户的层次高、方案创新性强、链接独特的能力、敢于冒险、时效性强。高能方案不一定是解决客户提出的问题，而是解决我们研究出来的关键问题，甚至也可以不解决我们提出的关键问题，而是鼓励客户抓住新的机会，因为客户高层更重视机会而非问题。从这个意义上说，我们前面提出问题的意义就是告诉客户，你根本解决不了，换个思路吧。

在谈如何设计高能方案之前，你可以审视一下自己公司已有的销售方案。如果没猜错，方案无非是两种，一种是产品说明书加几页客户问题的模式，这种方案根本不值一评。另一种虽然以客户为中心，关注客户业务和问题解决，但是你会发现非常保守。

这不难理解，如果你吹过火，公司完成不了，钱就收不回来。这听起来是一种非常安全的做法。但是，从另一面说，这种方案没什么竞争力，原因如下：

◎　涉及的范围过窄：基本就是产品能完成的，卑处一隅，既不够大，也不够广。比如就在某一个岗位上展开，而不是在多个岗位，更不用说由岗位上升到流程了。这就限制了价值创造的范围，这怎么可能贡献高价值呢？

◎　创新性不够：你描述的解决办法，客户本来就在天天用，它既不是最前沿的，也不是最领先的，无非就是更快一点、更好一点、更高一点而已。客户不会为这“一点”而出大价钱。创新不足，很难给客户震撼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　难度不够：客户自己就可以干，或者你的对手也可以干。如果都可以干的，说明没有融入自己独特的能力。难度不够，意味着竞争会更激烈。

◎　客户参与不足：没有把客户卷进来，这个“卷”和上一篇不一样，《引导期望》里的意思是让客户参与方案设计，这里的意思是让客户参与方案执行。销售总认为交钥匙工程是客户最喜欢的，但是事实并非如此，你会看到，精装修的房子未必比毛坯房好卖。

为什么方案会变得没有价值呢？这源于销售组织内部的相互限制：产品部门说干不了，服务部门说没人手，设计部门说没时间，运输部门说没车辆。每个人都把这个圈往小里画，最后，只能出来个小家子气的破方案。

这样的方案其实没什么意义，从实际情况来看，客户基本不会看或者不会认真看。如果客户不看方案，那就只能看产品，于是低价竞争又来了。

方案本质上就是商业指导书，如果客户能按照方案执行，就可以获得价值最大化。另一方面，除了追求高能，我们还追求说服力。站在方案的角度，强大的说服力就是醍醐灌顶。所谓“醍醐灌顶”是指所提出的方案意想不到，令客户茅塞顿开。醍醐灌顶是一种冲击力，越是醍醐灌顶，越是对客户采购决策的影响大。耳熟能详的东西客户耳朵里都出茧子了，谁还会在意呢？举例说明：

我们在培训面授结束之后，经常会听到两类反馈：

1. 崔老师，你讲的东西，我们从前也遇到过，有些东西我们也在用，只是没有认真梳理。你一讲，我们就清晰多了；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2. 崔老师，原来销售是这样做啊，我们从来没想到过销售是这样做。从前就是瞎做，碰运气，现在终于明白为什么丢那么多单子了。

这两类反馈貌似第一种比第二种基础要好，其实不然，他们的基础基本一样，唯一的区别是：第一类人有过一些经验和思考；第二类从来没有想过，听完课恍然大悟。大家可以想象一下，这个恍然大悟者内心受到了多大的冲击！这就是我们要的效果。

也许大家会觉得这冲击太大，客户接受有困难。不用担心，虽然多年来中国人总体上是保守的，但是随着市场经济的发展和互联网对产业的冲击，企业家们明白了一个道理，活着就是一场冒险。要么冒险生存，要么等着死掉，没有第三个选择。在互联网时代，人们渐渐地接受了冒险和变革的思想，客户清楚做什么事都需要有代价，甚至失败的代价。想赚更多的钱，就要冒更大的风险。客户有承担风险的准备，为什么不利用呢？这种思想的变化，让方案设计完全可以采用激进一些的想法和设计。所谓激进就是冒险，但是不要理解成吹牛。

综上所述，高能方案要符合我们前面提出的五项原则：

◎　面向客户的高层贡献价值：提供的价值必须是高层愿意接受的；

◎　方案创新性强：不能和对手一样；

◎　链接独特的能力：只有我们能做；

◎　敢于冒险：有一定的风险性；

◎　时效性强：回报时间要尽量短。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

标准定好了，接下来就是评价问题了，和关键问题一样，评价可以采用打分的办法，如下图所示：

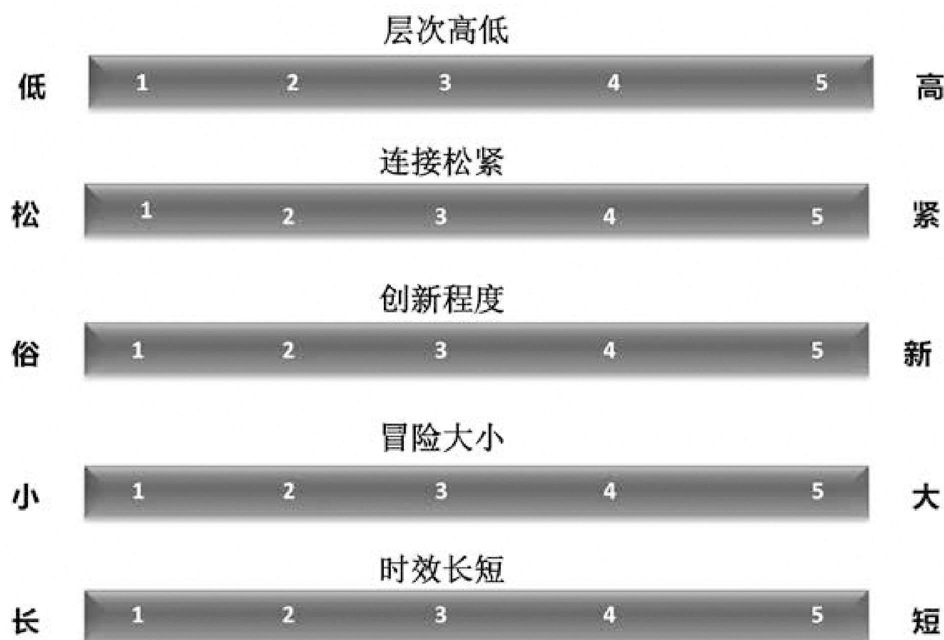


图4-10　高能方案评测示意图

这个评价标准其实带有很大的主观性，不过没关系，评价不是目的，目的是不要太保守。销售已经进入了一个崭新的时代，与其苟且，不如做一些新的尝试。

二、重新审视关键问题

传统销售理论会倾向于把销售比做医生，把客户比做病人，认为销售的责任就是治病救人。但是，现实生活中，你会发现，医生很多时候并不是治病，他可能会告诉病人想吃点啥就吃点啥吧。这其实是医生在改变目标，由治好病变为提升生命质量。高能方案面对问题也有两种处理方法：

◎　高能方案是解决前面提到的关键问题的措施；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　高能方案也可能不去解决关键问题，而是提出一种新的思路绕过关键问题的解决。

比如关键问题是员工能力低，影响了产品合格率。干预措施可以是提升员工能力，提升合格率。但也可能是改变目标市场，把产品卖到对质量要求不严格的农村市场。还是那句话，方案的目的是为了获取更大价值，而不是为了解决问题。这是和传统销售方案最大的区别。

所以，设计高能方案首先要考虑解决问题还是绕过问题。这实际上是在帮助客户考虑投入产出比，也是动态平衡思想最主要的体现。价值型销售设计方案的最高目标是帮助客户更好地适应市场环境，创造更高的价值，而未必是解决问题。

三、确定影响绩效的内容和路径

到这一步，我们首先看看我们已经有了什么。我们清楚了如下的事项：

◎　我们知道价值创造体的独特能力是什么了，很可能有了一张表格，甚至我们已经有了一些方案。

◎　我们知道了客户行业CSF是什么，影响CSF实现的关键问题（CBI）是什么，CBI产生的原因我们可能分解到了组织层面、流程层面或者岗位（CPI）。

接下来我们就要思考另外一个问题：我们的方案是如何帮助客户改善绩效的。在价值创造器里，我们要描述的不是方案是什么（那是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

你要做的事情），而是说清楚你已经有的方案是怎样影响绩效提升的。

我们谈到了两种情况，从能力出发以及从战略出发。在设计参照系中的方案部分时，你可能已经有了方案，或者至少是清楚了能力。如果是这样，你接下来需要做的是搞清楚自己的方案到底能帮助客户改进哪些绩效，也就是怎样链接绩效变量。你可以从四要素的任何一个要素出发。

找到方案在九宫格中的落脚点，就可以链接战略了。树木看清楚了，森林也就看清楚了，这其实就是把你已有的方案改进为“销售方案”的过程。当然，如果你还没有成型的方案，你也可以通过下文讨论的内容了解到你最有可能帮助客户做点什么。接下来，我们讨论一下你的方案到底对绩效的贡献点是什么。仍然采用的是《流程圣经》里谈到的九个变量。

1. 组织目标

所谓组织目标就是对战略的量化（当然也可以有些非数字化标准），所以，很多时候也叫战略目标。很多销售第一反应就是帮助客户达到组织目标，不过，这里不是谈如何达到组织目标，而是指你的方案帮助客户合理地设计组织目标，这一点千万不要误解。

我们前面说过，战略一般会涵盖客户与市场、竞争对手、产品和服务等内容，组织目标所衡量的事情，一般包括：

◎　组织价值；

◎　客户需求；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　财务价值；

◎　非财务价值；

◎　产品研发目标；

◎　市场占有率目标；

◎　各种竞争优势的期望值。

对上述目标的衡量就是组织目标了，以下都可以理解为组织目标[4]：

（1）市场指标下的营业额。这是一个企业规模大小最简单的衡量；

（2）市场指标下的订单量或营业额的预测值；

（3）效益指标下的毛利率；

（4）效益指标下的库存或者应收款指标；

（5）财务指标下的利润率；

（6）财务指标下的现金流；

（7）产品指标下的市场占有率，即你的营业额占市场总量的比例；

（8）产品指标下的新产品占有率，即一年内的新产品占你公司营业额的比例；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（9）客户指标下NPS值，也就是客户净推荐率；

（10）客户指标下的新客户占比，即你的新客户数量占客户总量的比例；

（11）人员指标下的人均产出，即员工的人均营业额、人均产值、人均效率等；

（12）人员指标下的离职率，即一年里离职员工数量占一年内员工平均数量的比例。

现在让我们思考一下：

如果你是装饰公司（工装）的销售，你能帮助客户完善合理地建设和应用成本吗？（不是降低成本）

如果你是ERP厂商，你能帮助客户重新设定应收款指标吗（不是减少应收款）？

如果你是汽车配件厂，你能帮助客户完善产品研发目标吗（不是实现目标）？

如果你是饲料厂，你能帮助猪场的老板重新设计对场长的考核指标吗？（不是帮助场长达成目标）

只有极少数的销售人员或者销售组织敢在组织目标和组织设计这两个地方动刀子，但也不是不可以干，对于组织目标的改进，一般就是三个动作：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 确定衡量对象：组织目标一般来源于几个方面，首先是对关键成功要素的（CSF）的衡量，比如，明年推出几个新产品、成本降低多少；其次是与对手或者环境信息比较的衡量，比如市场占有率；最后是和标杆企业对比衡量，比如与华为人均产值对比；

◎ 确定准确性：目标合不合理，也可以说是高能方案的落脚点；

◎ 传递充分：组织目标就是战略描述，是不是整个企业都知道了、都了解了，很多培训公司专门做这件事情。

如果你的高能方案真的在组织目标上做工作，你不妨问问自己，是否解决了九宫格的三个问题：

◎ 组织战略/方向明确说明了吗？有效沟通了吗？

◎ 战略的SWOT四要素充分理解了吗？

◎ 战略对组织产出及各产出的绩效要求做了规定吗？充分沟通了吗？

2. 组织设计

如果把一个企业比做一个生产钱的机器，组织设计就是在画这部机器的装配图。设计要表明装配图之间的驱动关系，设计的目的就是让这部机器运转更顺利、产出更高效。

组织设计其实有很多工作可做，因为很多企业组织设计都是按照职能关系设计的，而不是按照流程关系，其中断点之多，我想每个身

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

处其中的员工都有感受。因为每个断点都代表了一次次的扯皮，销售经常说的“里外装孙子”就是说要花大量的精力协调内部资源。

对于组织设计，高能方案的落脚点通常是这样几个：

◎ 设计缺失的职能组织，比如很多公司都缺乏售前顾问部门；

◎ 剔除不必要的职能组织，这样的职能组织真的很多；

◎ 厘清不明确的职能组织；

◎ 改善输入输出的错误，组织层也是流程，也会有输入输出，比如，客户的需求应该由销售部门和服务部门输出到产品部门，但是这对很多公司都是断点。

现在让我们思考一下：

◎ 如果你销售培训公司，你能建议客户增加专门的售前部门吗？

◎ 如果你是ERP厂商，你能帮助客户把战略采购和执行采购分成两个部门吗？

建立能够消除断点对职能关系就是高能方案最主要的落脚点，因为增加和剔除一些部门对销售来说太难了。但是找出改善职能断点，改善输入输出还是有可能的。所以，组织设计的初始方法就是检查并改进各个职能的投入产出关系。

如果你帮助客户优化了组织设计，你不妨问问自己的方案是否对下面问题的改进有帮助：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　所有相关职能就绪了吗？

◎　所有职能都必不可少吗？

◎　当前跨职能的投入产出设置合理吗？

◎　正式的组织架构支持战略吗？强化了系统的有效性吗？

3. 组织管理

前文说过，管理节点是销售比较容易提供价值的地方，因为管理是日常工作，不像目标和设计那样一年才搞一次，也不需要大动干戈。组织管理也不例外。站在组织管理的角度，高能方案很容易在四个方面找到位置：

（1）目标管理

组织目标不是几个简单的数字，很可能是一个指标体系，因为每个职能都要有子目标。注意，总目标不是子目标相加，而是流程关系，一个子目标的实现，就是对下一个职能流程的输入。而高能方案就是创建和优化指标体系，创建的原则是体现组织目标对各职能的要求。

（2）绩效管理

这对很多人来说都是非常熟悉的，因为天天被绩效管着。高能方案对绩效管理的帮助主要体现在：

◎　对反馈的改进，反馈是否及时准确；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 对绩效的跟踪改进，实际绩效的搜集是否准确、及时、合理、方便；

◎ 对输出的改进，获得绩效情况是否及时地输出到下一个环节，比如，是否为绩效面谈提供了数据。

（3）资源管理

资源管理就是指对人、财、物的管理。比如预算、人员配置、设备到位情况等等，组织能力就是资源的结合体。高能方案中与产品相关的，往往出现在这个位置。比如改善产能缺乏、四项费用管理等等。

（4）接口管理

所谓接口就是职能之间的空白地带，从一个输出到另一个输入之间的区域。接口管理是最容易出问题的地方，如果你的公司总是处于吵架的状态，那很可能接口管理有问题。

而接口管理的核心责任就是保证接口的顺畅，我们经常听到的协同管理，其实就是接口管理的典型应用。

现在让我们思考一下：

◎ 如果你是饲料企业，能帮助猪场老板改善绩效指标的管理吗？比如，客户不清楚某个指标怎样控制。

◎ 如果你是一个培训经理，能帮助客户进行培训费用的分析吗？协助客户把培训的每一分钱都用到自己公司的战略上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　如果你是商用车供应商，能帮助客户找出运输瓶颈吗？比如司机驾驶习惯不当造成的油耗？

如果你的高能方案落脚点在组织管理，需要问问自己，是怎样解决如下问题的：

◎　职能设定了合理目标吗？

◎　相应的绩效测评了吗？

◎　资源分配适当吗？

◎　跨职能接口有人管吗？

4. 流程目标

终于到了流程层，因为流程层通常是跨部门的，所以也是问题的集中点，同时，因为流程损耗资源，输出价值，最能体现价值的增值过程，所以也是高能方案最主要的落脚点。

高能方案对于流程最重要的贡献就是改善流程效率和流程效能。流程承上启下，和谁都有关系，而流程效率和流程效能能够推动众多的管理和商业举措，所以，高能方案通常会在此发力。

如果说组织目标还相对粗放，那么流程目标就是仪表盘了，前面我们谈到过流程的分类，也谈到了主要的销售流程。每个流程都应该有可衡量的指标，比如客户拜访流程的衡量目标是行动承诺达成率、质检流程的目标是保证99%的合格率、投诉处理流程的目标是95%的客户满意度、生产流程的目标是每天生产300辆车。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

流程目标一般有三个来源：

◎　组织目标：由组织目标分解而来；

◎　标杆信息：由对标组织借鉴而来；

◎　客户需求：由客户对组织的要求而来。

高能方案的设计要注意客户的如下三个问题：

◎　当客户流程目标缺乏时（这很常见），协助其设定目标；

◎　当客户流程目标不合理时（这更常见），协助其改善目标设定值；

◎　检查客户的流程目标是否关联了组织目标，支持流程是否关联了主流程目标、子流程是否满足了上层流程的目标等等。

现在让我们思考一下：

无论你是卖什么的，你知道客户有哪些主要工作流程吗？

你知道与你的产品有关的客户流程会涉及哪些？你能列出多少？

如果你是饲料企业，猪场的PSY和MSY设计合理吗？

如果你的ERP厂商，客户有采购提前期的指标吗？

如果你是一个培训公司的销售，你知道客户今年对员工能力提升的指标和战略关联吗？

如果你是商用车供应商，你能帮助客户确定燃油指标吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果你的高能方案落脚点在这个格子里，你要问自己一个问题：

你的高能方案解决了客户关键流程目标与客户和组织需求的关联性吗？

5. 流程设计

当你的方案试图落脚在流程层上时，你可能面临的第一个问题就是：客户根本没有流程。当然不是所有的流程都没有，但是缺失严重。所以，第一件事情是确定有没有，不过也是好事，你可以更多地帮助客户了。更有意思的是，你可以把从别的客户那里偷师来的流程卖给其他所有没有此流程的客户。这是个无本万利的买卖。

如果有流程，你要做的第二件事情是检查流程是否能达成目标，如果不能就是你的改进点。流程设计的根本任务就是保证流程目标达成，这包括：

◎ 找到不合理的、缺失和多余的步骤，并改善；

◎ 找到流程断点并改善，断点可能来自组织、岗位，但是很可能在流程层表现；

◎ 找到其他影响效率和效能的环节并改善。

现在让我们思考一下：

无论你是卖什么的，你知道客户有哪些主要工作流程吗？

你知道与你的产品有关的客户流程会涉及哪些？你能列出多少？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果你是一个培训公司的销售，你能帮助客户建立考核培训流程吗？

如果你是商用车供应商，你能帮助客户改善车辆调度流程吗？

如果你的高能方案落脚在这里，你需要回答：

这个流程对于流程目标的实现是效率最高和效能最高的吗？有断点吗？

6. 流程管理

上文说过，流程管理能干的事包括目标管理、绩效管理、资源管理、接口管理。流程层是高能方案最可能的落脚点；流程层中流程管理是最可能的落脚点；流程管理中，接口管理是最可能的落脚点。

如果你的高能方案希望在此落脚，你可能做的事情包括：

◎ 目标管理：这里要区分两个概念：目标和指标。目标是考核的标准，比如：质量、时效、预算等等，而指标就是这些目标要考核的内容了，比如，质量合格率达到92%，时效要达到每分钟加工10个。92%、10个就是指标的具体设定值，而目标管理就是对这些指标设定的合理性进行检查、设计。

◎ 绩效管理：绩效管理首先是跟踪绩效，然后是获得反馈，最后是在反馈的基础上识别和改善问题。这是天天做的事情，很容易出问题，改善措施也很容易获得客户认可。比如，绩效面谈、人员评级就是绩效管理要做的事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　资源管理：资源管理的主要工作就是资源分配，包括对人、财、物的分配。主要工作就是参照流程目标确定资源分配的合理性，这很可能是一个谈判的过程。每年大公司的预算分配都是资源管理的一个重要事件。高能方案要分析的是自愿投入是否合理。

◎　接口管理：这里的接口就是跨职能部分的衔接。一个职能往往是为另一个或另一些职能提供输入，它们很像是客户和供应商的关系。接口对效率的影响最大。找到接口，检查断点，改进效能是高能方案的落脚点。

现在让我们思考一下：

◎　如果你是CRM厂商，客户的漏斗指标设计合理吗？

◎　如果你是五金厂商，酒店类客户的定期检查制度合理吗？

◎　如果你是装饰厂商，客户工程预算你能做什么？

◎　如果你是ERP厂商，你知道库存管理与生产之间的契合度吗？

如果高能方案在这个区间体现，要问自己这样几个问题：

◎　流程子目标设置恰当吗？

◎　流程绩效实施管理了吗？

◎　每个流程都有足够的资源分配吗？

◎　流程的跨步骤接口有人管吗？

7. 岗位目标

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

虽然我们不太提倡，但是岗位层仍然是很多销售方案最喜欢的落脚点，因为销售觉得这很踏实，但真实的原因是销售无法为客户贡献更多的非产品价值。

和流程对于组织一样，岗位目标也必须反映出对流程的贡献。不过，岗位流程是指“人”，而人隶属于职能部门，所以，岗位目标很可能先经过职能目标，才能到流程目标。

对岗位目标的改善主要体现在：

◎ 确定有岗位目标；

◎ 确保岗位目标对流程目标（而不仅仅是职能目标）有贡献。

现在让我们思考一下：

◎ 如果你是汽配厂商，客户的计件工资设计合理吗？

◎ 如果你是培训公司，客户的培训结果考核到底考核什么？行为还是知识？

◎ 是不是目标没指标，或者指标的值设计不合理？

◎ 如果你是ERP厂商，你能帮助客户建立生产岗位绩效吗？

在这个格子里，你的高能方案可以通过如下问题检查：

◎ 岗位产出和标准与流程需求相关吗？

8. 岗位设计

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有了岗位目标，当然要保证目标完成，这就是岗位设计。去看看任何一个公司的招聘，你都会看到一大堆岗位设计的结果，你的高能方案如果非要落实到这一点，可以做如下这些工作：

◎ 协助客户进行岗位间职责定义和指派；

◎ 协助客户进行岗位活动序列设计，比如先做什么，后做什么；

◎ 协助客户进行岗位规程和方针设计，比如机床操作规范的完善。

现在让我们思考一下：

◎ 你发现很多公司用技术人员充当售前支持人员，怎么办？

◎ 如果你是广告公司，你会发现很多市场部门往往缺乏相关情报岗位，怎么办？

在这个区间，高能方案的检查标准是：

◎ 流程需求体现在相应的岗位中了吗？

◎ 岗位工作步骤合乎逻辑吗？

◎ 对岗位有支持的政策和规程吗？

◎ 岗位环境符合人体工程学要求吗？

9. 岗位管理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

岗位管理共包含5大类工作要做，很多销售的产品往往是落脚在这个区间。高能方案对这五大类工作的贡献可能是：

（1）绩效标准：

◎　协助完善绩效标准；

◎　帮助岗位执行者明确产出标准；

◎　确定执行者可以达成标准。

（2）工作支持：

◎　协助执行者掌握工作技能；

◎　确保执行者不被其他事件干扰；

◎　确保执行者有足够的资源（事件、工具、信息等）。

（3）绩效评价：

◎　确保评价是针对自己想要的绩效展开的，即合理性；

◎　确保评价对执行者完成绩效有帮助；

◎　确保评价的及时性。

（4）反馈：

◎　执行者能够及时知道绩效信息；

◎　执行者所获的信息要保证准确、及时、具体、容易理解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（5）知识技能：

◎ 协助执行者具备必要的技能和知识；

◎ 协助执行者理解绩效的重要性；

◎ 协助执行者在素质层面胜任岗位。

如果你的方案在岗位管理上，可以这样检查你的方案：

（1）任职者了解岗位目标吗（岗位要求产出及岗位绩效标准）？

（2）任职者有足够的资源、清晰的指令和任务优先顺序以及合理的岗位职责吗？

（3）任职者完成岗位目标能得到相应的奖励吗？

（4）任职者知道自己能达到岗位目标吗？

（5）任职者具备必要的知识来完成岗位的职责吗？

（6）在上述5个问题中有肯定答案后，上岗者在体力、智力和情绪方面具备能力来完成岗位目标吗？

四、高能方案设计技巧

高能方案的设计既要考虑价值贡献，还要考虑说服功能。我们建议你在设计高能方案的时候特别要考虑以下几点：

1. 向上走

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

九宫格的九个区域都可以是高能方案的落脚点，一旦落脚，就可以确定与战略的链接路径，并在战略层面上表现。不过，虽然可以表现在高处，我们还是建议在落脚的时候就在更高处，至少要在流程层。因为越高，贡献就可能越大。

对于很多销售，尤其是产品型销售，岗位层往往是大本营，他们提供的工具设备、培训方案、生产材料、软硬件往往喜欢在岗位层进行表现。所以，高能方案也脱离不了岗位层。这一点需要引起销售人员的注意，因为这种思考问题的模式还是产品思维，而不是价值型销售的思维。我们不反对在岗位层寻找问题和解决问题，但是，我们非常反对仅仅在岗位层表现价值。很多时候，我们之所以在岗位层做工作，是因为我们不知道还有更重要的流程层和组织层，举例如下：

笔者公司有一个培训产品《高效拜访训练》，涉及销售工具设计、方法论复制、训练、考核、辅导等多项内容。一般销售培训更加注重岗位能力的提升，比如提升销售人员的拜访技巧，提供沟通能力等等（岗位层）。但是我们对这个产品有一个不同的定位：在销售组织中复制一套标准的销售工作方法，建立一套从拜访准备、客户约访、引导期望、建立优势、获取承诺到拜访后评估的完整的工作体系，并在每个环节上做到可视、可控、可管理，这个定位就把产品从岗位层面提升到了流程层面。当然，你的参照系要确实支撑这种转变，而不仅仅是喊个口号。我们在从岗位层到流程层的提升中，融入了能力考核、人员选拔、管理控制等等内容。

所以，一方面，我们强调要在更高的层面上表现价值，但是我们更想强调的是，价值创造器所输出的参照系至少能够落实到流程层面。岗位层的方案往往和销售的产品链接紧密，流程层的方案往往和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

客户的经营场景联系紧密，组织层的方案往往和客户的战略联系紧密。

还以五金案例为例，落脚点的设计如下页表格。

以下只是示例，解决方案的设计除了能力以外，还要考虑客户的接受程度。你不需要每个问题都解决，你只需要确定最重要的几个高能方案即可。提醒一下，别忘了按照本节开始的标准对高能方案进行评测。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

序号	CPI	落脚点	高能方案	总分
1	操作工人岗位缺乏专业工具	岗位管理	提供模型卡具	4
2	验收流程不合理	流程设计	结合积累的经验，为客户提供专业的验收流程标准，专注常见问题的检查	13
3	设计环节只考虑效果，没考虑功能，设计师专业不够，	岗位目标	帮助设计师做深化，包括：逃生路线、无障碍通道、五金配置和细化设计四个方面	8
4	缺乏安全规范	流程管理	协助客户进行安全规范教育	8
5	采购流程没有识别假货环节	流程设计	协助客户改善采购流程，增加假货识别设计	11
6	工程项目排程问题，需要优化	组织目标	完善指标体系，对组织目标中的工期进行指标分解、细化和定义	7
7	采购部门付款流程没有与工程进度相配合或者检查不严	流程管理	改善回馈环节	11
8	采购部门目标设计有误，只重视价格	流程目标	重新设计职能目标	12
9	设计师缺乏对五金市场的了解	岗位管理	协助设计师进行五金配置	6
10	采购部门供应商选择流程不合理	流程设计	进行采购流程优化	7
11	缺乏五金专业设计部门，装饰设计代替五金设计	组织设计	协助设计师进行深化设计	7
12	采购流程监督不严，有猫腻	流程管理	增加反馈	8

2. 引入稳定的价值主张

不知道大家是否注意到了，本书所谈的价值型销售有一个很稳定的价值主张，就是通过为客户创造多于产品的价值获取订单，我们在本书中，自始至终贯彻这个价值主张。利用稳定的价值主张成立的理论、原则和逻辑也是稳定的。只要客户接受价值主张，就容易接受你的思想。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

由稳定的价值主张推导出的理论、原则和逻辑就是方案的中心思想，你告诉客户应该怎样做，你的理论依据是什么，你的推导原则是什么，这种做法特别容易说服客户。客户相信了你的原则就很容易相信你的方案（虽然他可能不太明白你的方案）。

下面的内容都可以作为参照系的价值主张和中心思想：

◎　销售拜访目的就是获取行动承诺；

◎　只有当饲料加工精度低于0.5毫米的时候，原奶才能作为高端牛奶的加工原料；

◎　合页的材质决定使用次数；

◎　行为转化的核心是足够的练习次数；

◎　人们只能看到与他关注内容相关的广告；

◎　组织是自适应系统；

◎　业态分布决定销量；

◎　客户之所以见你，是因为他获得的价值大于见面成本。

很明显，这些原则和思想来源于你对客户行业的认知并且是经过提炼的。当然也可以来源于书本、名人和行规，很多时候会以名人名言的方式出现。比如：

德鲁克说过：企业存在的目的就是为了创造客户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

利用名人名言，本质上就是利用权威说服别人。比如，本篇我们利用的就是德鲁克的那句话：“要避免掉入‘解决问题’的陷阱。经营成功的关键，是将最优质的资源包括人才，投入到最创造价值的地方。面向未来，而非绊倒在当下；抓住机会，而非解决问题。”

一个方案的中心思想不一定只有一个，但也不宜过多，1～3个为宜。在参照系的设计过程中，要求中心思想的制订一定要不断提炼，既要逻辑上经得起推敲（这样才能真正贡献价值），还要语言精练，最好不超过一句话，精练的语言最易于说服。

好的思想可以达到让客户思考的目的，客户越想越有道理，然后他就会自己找证据证明你说得对，进入了自己说服自己的状态。简练的、有扎实理论支撑的原则，就像一个自带导航的匕首，投出去就扎人心，让人有一种拨云见日的感觉。这就是参照系中“说服”的作用。科学的、强大的、符合逻辑的论点是冲击客户原有旧参照系的有力武器。你的论点证明客户或者对手现有的做法不科学，更重要的是，这种强大的逻辑客户很难辩驳，你已经把他研究透了。

不仅仅是为了说服，由中心思想衍生的理论、原则和逻辑是参照系这个框架的支柱，它的坚实性对整个参照系至关重要，我们追求参照系的科学性，不仅仅是出于严谨的考虑，更是希望客户的利益长久得到保证。销售的出发点从来都是双赢而不是欺骗。坚实的理论基础才能让客户长久受益。

3. 引入模型

如果你的论点有理论模型支撑，那就是如虎添翼了。这些模型都是经过缜密论证和无数应用的，基础非常扎实，就像是数学公式，它

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

会让客户对你更有信心。

我们上一篇的三维空间就是一个典型的模型，这个价值创造器也是一个模型。前面说的绩效九宫格仍然是个模型。以下都是引用模型的例子：

◎ 在销售拜访方法论中（方案），引入PDCA模型，证明拜访方法论是一个不断改进的自反馈系统；

◎ 在生产制造管理中引入精益模型，证明可以持续提升质量；

◎ 在能源管理任务中，引入温度与能源损耗的关系模型，证明从前的损耗很多；

◎ 在培训项目中，引入6D模型，证明可以实现行为转化；

◎ 财务控制模型中，引入杜邦分析模型，证明财务控制符合国际标准。

模型相对于理论更复杂一些，同时，客户接受也更容易。站在说服客户的角度，模型很容易剔除客户的怀疑，因为大部分客户根本没想那么深。当你进入到模型层次的时候，客户就只有点头的份了。

在方案中放进模型可能很困难，非常考验你的底蕴。但我们还是建议尽量这样做，因为这也是对你的方案的一种验证，会让参照系更加扎实，更有生命力和竞争力。

引入价值主张和支持模型，都是为了说明方案为什么要这样做，理论依据是什么。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

4. 结合独特能力

关于高能方案，可能大家会担心被对手复制，首先，复制只是早晚的事情，这个世界不能被复制的东西其实不多，你只要做好该做的事情就行了，想多了也没用。其次，相对于产品，参照系更不容易被复制，因为它是和能力而不是生产资料相结合的。最后，你的参照系是要不断更新的，唯有不断发展才能不被复制。

除此以外，防止复制的最好方法就是你要结合自己独特的能力。所谓独特能力就是指对手没有的，不过这很难找。

我们在帮助客户设计角色目标库的时候，经常询问客户这样一个问题：表中的解决措施，哪一项是对手完不成的？得到的答案几乎无一例外：没有！我们能做的对手都能做。

真的没有吗？其实很多企业不是没有，而是没有发现。因为独特能力往往隐藏得很深，也正是因为隐藏得很深，所以才独特。

独特能力藏在哪呢？我们前面提到过帮助广告公司整理了62项能力，这62项能力并非都是独特的，很多能力竞争对手可能也有，我们用价值创造器对这62项能力进行了整合，发现了一个有趣的现象：几项能力叠加可以产生新的能力，而这些新的能力往往是独有的。在很多企业里，我们都发现了这个现象，于是我们得出结论：能力总在交叉处。

一家装饰类企业收并了一家全球最有实力的设计团队，保证设计效果与施工效果的无缝衔接；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一家饲料企业还有一个饲料添加剂厂，保证实验效果可以充分被证实（养猪场对实验很重视）；

一家传媒企业既善于线上引流，又有很多传统的、提供广告大牌服务的乳品企业客户，而这些客户有很多线上商城。于是通过设计母婴运营课堂，将流量导入乳品企业的线上商城；

一家企业擅长帮助客户建立数据中心，同时他自己也有3座数据中心在运营，可以将运营经验传授给客户，而不仅仅是施工经验。

我们前面列出了18项企业能力，你可以逐项列出你的能力，然后多项能力合并考虑，肯定能找出令人吃惊的独特能力，然后通过高能方案将这些能力融合在一起，形成对客户的价值贡献，竞争力自然会提升。这些独特的能力带来的不仅仅是防止复制，最关键的是它们能够带来独特的价值，做到别人做不到的事情。这太重要了，可以大大提升你的竞争力。

5. 确定约束条件

我们鼓励高能方案有一定的冒险性，但是冒险并不意味着给销售自己带来巨大的风险。所以，高能方案的实施还要考虑一下约束条件。

所谓约束条件就是指在什么情况下，你的方案才能实现。这肯定和方案有关，但是更和客户有关。所以，最好的约束条件就是客户的参与，大家一起背锅。

大家注意到没有，高能方案极少有交钥匙工程，大部分都需要客户参与的，既要参与设计，也要参与执行，甚至还要参与管理。所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

以，客户的行为最终决定了高能方案的实施结果，也最终决定了你需要把客户拉进来，大家一起面对风险。这既能激励客户一起前进，共同实现高能方案，也能减少销售的回款风险。

第五节　阶段四：表现

一家建筑类企业，在细分行业内连续多年排名第一，他们的订单一般在几千万到几个亿之间。这家企业的报价经常会比对手多出3～4个点（这几个点往往就是几百万），客户肯定会要求销售解释为什么会多出这几个点，而销售的解释却缺乏说服力，经常是公司大、施工能力强、设计专业等很没有刺激的理由。客户越来越不能接受这种解释，于是销售遇到的价格竞争更激烈了，价格已经成了最大的业绩增长瓶颈。

这家公司是行业翘楚，实力毋庸置疑，施工质量和设计水平也是业界公认的。但是为什么客户不愿意为此买单呢？哪怕只高出了几个点都如此困难。原因很简单，销售说不清楚可以带来的价值。

反之，我们再看一家商用车企业的案例，他们的价格通常比同行高出1～2倍，他们怎么说服客户呢？通常他们会给客户算账，算账的内容下页表格列示了一部分：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

运输作业参数	运营参数	车辆采购参数
单程距离	每车配备司机数	车辆使用年限
满载时负荷	司机月工资	车辆价格
空载率	每月每台车管理费	首期付款比例
满载速度	燃油价格	尾款比例
空车速度	每百公里油耗	贷款利率
装卸货时间	每公升液态尿素单价	贷款期限
每天工作小时数	保养间隔	牌照办理费用
每月工作天数	每次保养费用	挂车配备数量
完好率	轮胎寿命	挂车价格
每吨每公里运费	单个轮胎价格	

以上还仅仅是一部分，这样算账，客户会怎么想？说服力又会是什么样？

参照系可以为客户提供巨大的价值，但是，我们还要把这种价值让客户理解，客户不知道价值和没有创造价值没有任何区别。

我们前文谈到价值表现为财务利益和非财务利益，一般情况下，销售人员所提供的价值并非直接以数字化、货币化和财务化的形式表现出来，但是我们希望销售人员提供的价值尽量这样表现，尤其是表现为财务利益的形式。因为这种形式是客户高层最关注的，可以直接影响他们的决策。

量化利益看起来很困难，但其实不难。之所以有这种感觉，主要是因为销售对客户的业务不熟或者对财务原理不熟悉所导致的。比如，一个综合体建筑设计方案，多出的设计面积可以归结为收入、钢结构的优化可以归结为成本、综合体的业态设计可以归结为利润率、设计院的招商经验可以归结为战略贡献、设计风格可以归结为对创新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的贡献、对客户管理团队的培训可以归结为对管理流程的贡献、等等。

对客户利益的量化需要价值表现的设计，以便于销售的价值传递。参照系具有说服功能，而价值表现就是一种最重要的说服。

在谈怎样表现价值之前，先要讨论一下把价值表现给谁看的问题。在“斩头销售法”的例子中，我们看到那位销售主要是希望把价值表现给高层看。但是价值型销售对这个问题的认知有些复杂，可以用两句话说明：一是谁影响订单归属就表现给谁看，二是你能把价值贡献给谁就尽量把它变成影响订单归属的人。

怎么理解这两句话呢？如果单纯按照策略销售的理论，似乎会首先定义EB（经济采购影响者）、UB（使用采购影响者）、TB（技术采购影响者），然后看看他们需要什么价值。但是站在动态平衡的角度，我们不认为这些角色完全是客户确定的，我们更希望的做法是为谁贡献价值，谁就是采购影响者，否则价值贡献就变得没有意义了。换句话说，我们尽量与客户争夺采购角色的确定权，以便有利于我们的工作。

价值型销售仍然非常关注采购角色，但是我们不完全将其用“行政”或者“职责”来定义，而是尽量用价值接收来定义。换句话说，在同一个订单里，你和你的对手面对的客户采购角色可能完全不同，因为你们在面向不同人贡献价值。这样做，客户的采购决策者很大程度就可以由我们销售来定义了。

当然，我们也理解，你不可能完全掌控对角色的定义权，价值与行政权力的相互妥协才应该是常态，所以，我们才有了上面两句话，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这是动态平衡思想的一种体现。

回到绩效九宫格，我们会发现，岗位层的价值非常适合说服使用者，流程层的价值非常适合说服管理者，组织层的价值非常适合说服决策者。当然不是这么严格，但是大致可以有一个对应。通常情况下，所表现的价值要尽量展现给决策层看，因为我们希望高价值赢单，只有这样决策层才可能帮助我们实现真正的高价值。

明白了展现给谁看，接下来，我们谈一下如何表现价值，这是个难度很高的工作，所有销售都需要，但是没几个人会做。

表现价值的目的是说服，说服的一个重要手法是信任，站在参照系的角度，客户的信任首先来源于客户对问题的确认（关键问题），其次来源于对解决问题的过程的确认（高能方案），最后来源于对带来的结果的确认。所谓“有理有据”就是这三个方面了。

关键问题我们清楚了，高能方案我们也清楚了。所以，表现价值的任务就是说明如何呈现结果。我们将结果的呈现分为三个步骤：

△　设定绩效指标；

△　量化绩效价值；

△　财务化绩效价值。

不是每个订单都需要走完这几步，这和你的订单大小有关，也和销售组织的能力有关。

如果你的订单比较小，比如几万、几十万，能走到第二步“量化绩效价值”就已经是高手了。但是对于大订单，比如你的单子几百

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

万、几千万、几个亿，你应该走到最后。其实对于销售而言，走到哪，不取决于你，而是取决于你的对手。当你的对手走到第二步时，你必须走到第三步。反之，如果你的对手还在天天高喊“提高效率”、“降低成本”这些没营养的话，你只要走到第二步就可以让他们死无葬身之地。

一、设定绩效指标

所谓价值贡献就是客户目标和实际完成之间的差距，这里的目标值包括岗位层、流程层和组织层。当然，我们希望尽量反映到组织层目标实现上。

销售人员都会说给客户带来的好处，但是通常会说得很笼统，这种笼统的利益对促进销售没有帮助，一方面客户听到的各种笼统的利益实在太多了，比如智能化、简单化、降低成本、提升效率等等，耳朵都磨出茧了；另一方面，笼统的利益客户无法判断投入产出比，从而也不知道该出多少钱合适，于是就只能控制成本。高价值型销售难以完成。

如果想量化，就要首先确定指标，要告诉客户到底在哪些方面做了改进。这里有一个新的词汇：指标。指标不是目标，而是对目标多个维度的衡量。比如，我们说单据录入的出错率要降低到2%，出错率是指标，2%是要完成的目标值；再比如，出纳输入凭证的指标可以用准确率和时效性来衡量，比如，准确率99.5%，500张凭证/每小时；配送可以用速度、破损率和配送成本衡量。这些都是指标。

我们的高能方案在岗位、流程、组织上起作用，所以指标的制订是跟随方案的，方案在九宫格的哪个点上起作用，指标测评就设立这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

个点所在层的目标上。比如，你的高能方案帮助客户改善了流程层的管理节点，就设置在流程层的目标点上。

价值型销售里所谈的测评指标与绩效管理的测评不完全一样，绩效管理考虑的是制订好标准以引导客户达到目标，引导管理者进行监测，其中的目标是客户要求达到的数字，是要考核的。同时，绩效改善要改进的东西很多，所以指标也往往是个体系。而价值型销售是从价值创造体能够贡献的部分出发，往往只是一个或几个点上的绩效贡献。比如库存管理改进、装卸时间、零件加工、急救流程等等，所以相对要简单。改善什么流程，就设立什么指标，无需考虑全局。而且，这个指标的设定本质上不是为了测评，而是为了表现。换而言之，指标的设定是让客户感觉我们更科学，指标的设定是告诉客户参照系可以达到的理想的产出。至于能不能达到，则是你和客户共同努力的结果。

综上所述，指标设计就是为了告诉客户你的参照系有多牛，而他们的现状有多烂。指标体系的设定步骤如下：

1. 确定高能方案的产出

当然，这个产出也是参照系的产出了，每个方案都一定会输出一个或几个结果，也就是你在哪个方面为客户做出了贡献，比如：

◎　库存水平；

◎　订单交付；

◎　投诉数量；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 仔猪发育；

◎ 安全保障；

◎ 客户体验；

◎ 零件加工。

可能你的方案有几个方面对客户做出贡献，一一列出来就是了，这里不需要衡量，只需要告诉客户你到底在哪里做出贡献即可。

2. 选出绩效指标

产出范围确定了，从哪个或哪几个方面看这事做的好不好呢？这就要确定绩效指标了，这就像确定一个箱子的体积，就要测定箱子的长、宽、高一样。比如：

序号	产出	指标
1	库存水平	生产保证及时性
		库存成本占用
2	订单交付	准确率
3	投诉数量	下降比率
4	仔猪发育	体重增长
		病死率
5	安全保障	火灾死亡率
		失窃率
6	客户体验	满意度
7	零件加工	每分钟加工效率

3. 确定标准

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

所谓确定标准，就是对每项指标给出一个具体的理想值，也就是参照系可能达到的结果。示例如下：（数字仅是示例，不是精确数字）

序号	产出	指标	标准
1	库存水平	生产保证及时性	高于 97%
		库存成本占用	下降到 7000 万
2	订单交付	准确率	高于 95%
3	投诉数量	下降比率	超过 3%
4	仔猪发育	体重增长	每天 2.5 公斤
		病死率	低于 2%
5	安全保障	火灾死亡率	低于 1/100000
		失窃率	低于 3/10000
6	客户体验	满意度	不低于 99.5%
7	零件加工	每分钟加工效率	不低于 12 个

有意思的是，销售人员面对的大部分客户其实根本没有指标体系，即使有也很粗糙。这对销售是好事，首先你定义的指标就是对客户的帮助；其次，你定义了指标你就是权威，你很少能受到挑战；最后，你可以把对手定义死。

同时，即使你的客户不专业，他也大致知道应该从哪些方面进行考核。这就给了你获取基础数据的机会，实践永远都是最好的老师。

二、量化绩效价值

和绩效改善理论不一样，这里说的量化价值并非是指简单地测量出标准和实际之间的差距，而是将标准看成理想产出，然后以此为基础，计算在长期（时间维度）和更大范围（空间维度）可能带来的价值，并尽可能货币化，以此说服客户。这种价值描述不是在描述一种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

结果，而是描述一种未来的可能性。要实现这种可能性，需要销售和客户共同付出。很多人认为这是开启了一种吹牛模式，但也许你只是在谦虚，因为客户所获的收益很可能远大于你的计算。

我们一直强调数字化、货币化的力量，是因为数字，尤其是表现为钱的数字对客户的刺激很大。比如，大家可以体会以下案例：

通过对牧场规划、饲料加工、饲喂、运输、挤奶和粪便处理六个环节的改进（高能方案里六个干预措施），每头牛每天可以多产1%的牛奶，一头牛的日产牛奶是30公斤，1%是0.3公斤，一年300天产奶日，每头牛一年多产90公斤牛奶。以1000头奶牛的牧场计算，每年多产90000公斤牛奶，每公斤原奶4元钱计算，牧场可以增加36万的利润，而1000头奶牛的牧场每年利润也不过是150万元左右，这就增加了24%的利润。相当于增加了240头牛，而且这240头牛不吃草、不生病、不需要管理。

可以看到，以上这个描述远比简单说“可以帮助你们提高经济效益”要强很多。而这个描述只是最简单的数字化、货币化的描述，没有考虑评测体系，也没有考虑逻辑关系。

价值量化之所以对客户有这么大的冲击力，有几个原因：

◎　这给客户传递了一种专业性，而专业性是信任的重要手段；

◎　这种做法给客户一种确定性的感觉，人类天生喜欢确定性的东西，这样会给客户带来信心和安全感；

◎　这种量化直指利益本身，也就是客户最关注的东西，是最直接打动客户的手段；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 客户会为高回报而高投入，当客户清晰价值之后，他的采购决心才能最终被激发；

◎ 量化的价值可以让客户很容易衡量绩效指标，那是他们孜孜以求的东西。

客户看到的价值越大，他愿意做的投入越多。价值既是客户追求的业务结果，也是客户投入“高价格”的原因。这就是高价值型销售的逻辑。

不过，说到量化，这对中国的销售人员是头疼的事情，中国文化本来就讲究难得糊涂，销售和客户手里往往都没有什么可参考的数据，这也是很多销售不愿意这样做的原因。

但是，客户对数字敏感，所以，我们必须要想方设法用数字来表现。没有数字，我们就合理假定数字。毕竟，销售的目的是说服，而不是当会计。量化的步骤分为三步：

1. 合理假定；

2. 确定改进值；

3. 扩展改进值。

量化的目的是追求一种合理，而非精确；我们不去浮夸，但是，我们要让客户看到潜在的收益或者损失。

1. 合理假定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果有数据，就用客户真实的数据，如果没有，就合理假定。所谓假定就是通过合理假设的方式。比如以下例子：

案例一：

假设有一张1000台冰箱的订单任务要生产，每台5000元；这个假设设定后，我们就可以计算需要多少零配件，生产周期多长，消耗的工时多少，停工待料损失多少，进而计算每年有多少张1000台冰箱的订单，所有停工待料的损失是多少。以此类推。

案例二：

我们假设一个养猪场有500头生产母猪，母猪饲料成本3500×1=3500元/年·母；精液成本、种猪兽药成本200元/年·母；租金、固定资产&母猪折旧1000元/·母；管理、后勤、种猪饲养人员人力成本1400元/年·母；维修、交际、办公费用700元/年·母。

有了这些假定，就弥补了在计算中数据不足的问题，不用担心是否精确，只需要考虑是否合理即可。

这种假设对于大部分行业来说并不难，但是也有一些行业看起来很困难，比如，信息安全、网站建设、医疗救护、培训等等。但是很多时候非不能也，是不为也。比如，信息安全可以参照保险的计算方法，网站建设可以假定访问量、数据输入量、网站建设维护量、受攻击可能性等等进行计算；其实只要你想做，几乎都能找到方法。

假定一定要合理，不清楚的地方可以问问客户，否则很容易引起客户的怀疑。坚持宁少勿多的原则，比如，你不知道工资成本是多少，那就尽量往少里假设，取下限。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2. 确定改进值

在前面我们确定了指标，接下来就要找到客户现实的数据，如果找不到也可以合理假定或者询问客户（如果你能为某一个方面的改进提供高能方案，怎么可能找不到数据呢？）两个数据之间的差距就是你给客户带来的价值，也是客户不用你的产品带来的损失点（我们说损失点而不是最终损失是指还没有扩大）。

对于这个点的定义有两种方法，定义损失或者定义收益，这并没有本质的区别。举例如下：

假设我们生产出了1000台冰箱，下线之后发现由于管理的原因，说明书忘印刷了，没有说明书当然没法出厂，于是只能将冰箱放到仓库里等待，说明书下印刷厂的时间为15天。一台冰箱按照5000元计算，1000台就是500万元，500万元等待15天的利息成本是（按5%算）10000元，加上库存成本、延期罚款、其他成本共计损失17000元左右。

如果我们改进的绩效指标是准时交货率，由50%提升到70%，在不改进的情况下，客户平均损失可能是（并非必然是）17000×（1-50%）=8500元，改进后损失是17000×（1-70%）=5100元，减少损失是8500-5100=3400元。

这个3400元就是我们要找的改进值。这看起来不是特别准确，比如客户可能说耽误不了15天，但是没关系，只要合理即可。比如，可能因为排查不合理耽误20天也正常。

这个3400元是我们要找那个“1”，有了“1”这个数字，剩下的事情就是在“1”后面加“0”的问题了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

3. 扩展改进值

这个“1”是基础，它既是问题带来的损失（改进前），也是方案带来的价值（改进后）。这看起来是个很小的数字，500万元只不过节省了3400元，几乎是微不足道的，但是，有了这个“1”，就会给客户带来巨大的震惊。“1”能带来什么？也许这个“1”是上帝，也许这个“1”是魔鬼。比如：

◎　如果股票市场宕机1小时，可能就是几十亿、上百亿的损失；

◎　如果东莞堵车1小时，全球芯片价格就会上升2%；

◎　如果准时交货率提高1个百分点，利润就可以提高12%；

◎　如果一家航空公司准点率提升1%，就会多增加8%的客户；

◎　如果销售人员能将售价提高1%，整个公司的利润就可以增加20%。

这样的例子举不胜举，这就是数字“1”的神奇力量。你只要找到了那个神奇的“1”，就可以不断地在“1”后面加“0”了。

如何在“1”后面加“0”，要从时间维度和空间维度做多方面的思考。我们提供几种常用的方法：

（1）范围推演

刚才我们看到3400元相对于500万元是一个很小的数字，但是，我们只是找到了一个问题，即说明书忘印，但是冰箱的生产可能有各种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

问题出现，这些问题都是给“1”后面加“0”，这方面最典型的例子就是六西格玛标准提升与利润关系推算：

如果一个产品由100个零件组成，每种零件的合格率是99%，则产品的合格率是：

99%×99%×99%……×99%=36.6%

如果一个企业的产品合格率这样低，这企业就倒闭了；反之，就是世界级水平。下表就是一种典型的计算模式。

六西格玛水平	PPM	残次品所占成本
2	3085379（公司倒闭）	不适用
3	66807	25% ~ 40%
4	6210（先进国家水平）	15% ~ 25%
5	233	5% ~ 15%
6	3.4（世界级水平）	低于销售收入 1%
每提高一个西格玛，利润增加20%		

起初只是一个零件的合格率是99%，也就是残次品率是1%，这不是什么大问题，但是推广到整个组装件就是不能忍受的大麻烦，甚至导致一个公司彻底关门。这可不是什么妖言惑众，更不是杞人忧天，多少公司都死在这上面了。

问题的扩展不是无限的，而是指参照系可以解决的。这一点一定要慎重。

（2）系统推演

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

系统推演是指把高能方案产生的价值（或者不用方案的损失）作为一个输入，看到它对整个系统的影响有多大。这个输入触发了整个绩效系统（组织就是这系统）的变化，这种变化总体上提升了绩效。夸张点说，不是计算那只蝴蝶的力量，而是计算蝴蝶效应产生的飓风的力量。举例说明：

建造一座五星级酒店的平均投入是20亿元左右，每年的资金使用成本是10%，也就是2亿元左右，每天的资金使用成本是55万。

工程延期是个极高概率的事件，甚至接近100%，而工程延期的一个重要原因是多厂家的协调问题，一座五星级酒店各种供应商达上百家，协调就成了非常大的问题。

工程五金在整个工程项目中是很小的一块，成本一般不会超过1%，甚至不到0.5%，但是协调设计的单位很多，包括：门厂商、安防厂商、幕墙厂商、消防厂商、装饰厂五类，这方面协调工作耽误的时间可能是十几天，甚至更多，一天55万，10天就是550万。而这550万几乎是你必须要付出的额外成本。

这个案例中，指标设计是五金实施工期，改进值按照每天55万计算。系统演进是一个很强有力的方法，但是对销售的业务知识要求很高，需要切实了解客户某个问题造成的牵连影响。比如，库存降低带来的影响包括：

◎ 资金周转加快：100亿存货资金，一年周转2.8次，多周转1次就可以节省20亿资金占用；

◎ 过期产品减少：过期产品不仅仅是浪费，很多时候处理过期产品的成本非常高，比如农药。一旦过期处理成本要远大于农药本身

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的成本。类似的还有很多可以造成污染的成本。

可以找出很多，但是要特别注意防止陷入鸡生蛋、蛋生鸡的循环中去。你不能无限循环，摔个鸡蛋就认为毁了一个鸡场。我们只能就已发生的事实进行讨论。比如上面的五金2案例，你只能计算五金有关的延期，不能计算省下的钱再怎么投资获利的问题。

（3）时间演进

所谓时间演进，是指一个方案被持续使用后，随着时间推移所带来的价值获取（或者一个问题迟迟不被解决所带来的损失）。

客户使用高能方案，不是使用一次，也不是使用一天，往往是持续性地使用很长时间。一个好的方案对客户利润的贡献应该是一个持续不断的过程，一旦开始，就会持续不断，价值的产生是客户按照正确的方法持续行动的结果。所以，我们需要计算持续的价值。当然这种计算持续也不需要太长，考虑方案使用寿命即可。举例如下：

案例一：

饲料搅拌设备由七把刀改九把刀，饲料均匀、加工时间由1小时降低为45分钟，每小时的用电成本是1200元，节约1/4就是300元。每天加工饲料时间是3小时，也就是900元成本节约。牛365天都吃饲料，900×365=328500元。

案例二：

断奶后用14天，每头仔猪多增重700g。20斤的仔猪按400元/头即20元／斤算，仅断奶后14天每头就多产生28元的效益。按日增重为320g、料肉比为1.2算，每头耗料320×1.2×14=5376g。每吨可喂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

1000÷5.376=186头仔猪，186×28=5208元收入。只要我们的教槽料能比原来日增重多50g，我们就多创造了5208元的价值！

案例三：

住酒店的时候，你一定有过半夜被门外或者隔壁的开关门声吵醒的体验，这是五金配置不合理造成的。这似乎不是什么大问题，但是，如果五金配置不合理，在一个楼层，任何一间房门的开关都会影响其他房间的客人，这种噪音污染几乎是必然发生的，而且可能一晚上多次。你们酒店平均每天接待客人660人次，一年就是660人×365天=240900次的被吵醒，100人里有一个投诉就是2409次投诉。

其实还有很多方法，最常用的就是把投入用利润表述，比如，一个订单如果价格降低了30%，其利润损失需要做下8个正常的订单才能弥补。我们的一个客户，每年有纠纷的合同涉及12亿金额，按照他们公司的利润额计算，需要100亿订单弥补。

以上几种推演模式可以综合起来表述，我们还以工程五金销售的案例来说明：

◎　系统推演

一家五星级酒店假设有300家客房，客房门当然也有300扇，如果门的合页安装不合理，比如应该一扇门3片合页，错装成了4块，这会造成门下垂、门变形，在开启和关闭的时候就很容易损坏，一旦损坏要换的不是合页，而是门。虽然合页价格很低，但是门的价格很高。每扇门平均3000元，如果不是客房的门，而是大堂、餐厅、酒吧、厨房的门，价格就更高了。门坏了还可以换，更大的问题是，门坏了，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

房间就卖不出去，这个损失就很大了。每间房按500元算，10个门坏了，平均换门的时间是5天，这就500×10×5=25000元的租出损失。

◎　范围推演

五金件中有一个主要成本的浪费是功能过载，比如肯德基的旋转门地弹簧是按照每天开关5000次设计的，很多酒店会把这种地弹簧用到客房，而客房每天开启平均不到20次。两者价格相差1000元，300扇门就是30万元的损失。

◎　时间推演

住酒店时你一定遇到过类似这样的情况：门的开启力度过大、门闭合不好、开关有杂音、螺丝脱落、闭门器锈蚀，你觉得这都是小事，但是：

1个问题×300扇门×20次开关×365天=2190000次麻烦

对于推演，向客户介绍的时候，有一句是必须说的：

你所看到的只是冰山一角，还有很多的问题我们没有谈到（或者有很多的好处我们没有计算），比如：火灾问题、大堂门抗压问题、工期问题、客房钥匙管理问题等等，这些都是我们每天要面对的……

未知的风险给客户带来的担忧在很多时候难以估量，在量化的同时也要让客户知道，还有更大的利益或者损失等着他。未知的损失常常是让客户真正睡不着觉的原因。

可以看得出，这里所提供的量化方法不是一种全面的、系统的、精确的计算方法，它属于一种窥一斑而知全豹的做法。但是，考虑到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当前销售组织和销售人员的能力现状，这是最可能拿来就用的方法。

三、财务化绩效价值

简单的量化也许能让客户信任，但是，如果你的单子比较大或者你的客户非常精明，再或者你的对手也采用了量化价值（饲料、商用车行业几乎都采取了类似办法），你就需要更进一步了。

价值型销售基本都是B2B销售，客户买东西就是为了赚钱，他买的产品叫生产资料而不是生活消费品。而关于赚钱，客户有几个疑问必须得到回答：

◎　价值大小

用了你的方案到底能赚多少钱，这当然要表现出来。但是赚了多少钱不是随口一说，要考虑毛利、成本等，甚至还要考虑现金流。我们需要给客户算账，而且这个账还需要让客户心服口服。

◎　时效长短

所谓时效是指客户什么时候可以获得回报，单位时间里回报是多少，我什么时候能把投入的成本赚回来，这要在价值表现里说明，这是销售很容易忽略的地方，如果你问一个客户，你希望什么时候获取到这些价值，他很可能告诉你越快越好，如果今天就能得到最好不过。如果获得回报的时间过长，客户很可能就不想做了。互联网时代，人们变得越来越没有耐心，尤其是国人。客户之所以让你降价，一个重要的原因就是降价的回报周期是0天。

◎　概率高低

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

虽然高能方案可以有一定风险，但是一旦方案正式投入运营，价值获取应该是确切和持续的，至少是有比较高的概率获得稳定的收益。

前面我们谈到“扩展改进值”的时候，我们其实没有考虑概率，客户会质疑说，如果房子没着火呢？如果猪没生病呢？如果客房门没坏呢？我是不是不会有这样的损失？是不是就不用花钱买你的东西了？所以，我们还需要确定客户损失或者收益发生的可能性。你可以判断一下，如下两种报价方式客户更愿意接受哪一种：

△　可以通过软件建模的方式很大程度上防止欠款问题的发生，软件报价100万。

△　可以通过软件建模的方式很大程度上防止欠款问题的发生，每减少100万的欠款，我们收取10%，也就是10万元的费用，最多收取100万元。

不出意外是第二种吧，这就是客户对概率的感受。从前表现概率的方式是拍胸脯、摆人品，现在这些东西已经不管用了，我们需要找出一些新的东西证明给客户看。

一、硬化价值表现

几乎每个销售都碰到过价格问题，你无论说什么，客户就是要求降价。这个问题的起因看起来很简单：客户希望省钱。这肯定没错，但是仔细想想，也许还有其他原因。至少存在这样几种可能性：

◎　客户要用价格证明自己是清白的，确实没贪污受贿，最低价是证实清白的最好证据；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　客户觉得价格是一种明确的标准，任何的性能、优势都没有价格来得清晰明确；

◎　客户用价格剔除掉那些不想选的供应商，也就是说，那些不想选的供应商无论报什么价格，都不可能是最低价，因此会被剔除。

还有很多可能性。这值得我们深思，价格为什么在销售中如此重要？我们的“价值”表现如果像“价格”这个要素一样强硬，那客户就会像接受“降价”一样接受“增值”的提议。

我们不妨提炼一下“价格”或者“降价”这种行为的特点：

◎　简单：因为是数字化、货币化，而且只有一个数字，无论是谁，一眼就看明白了，这就是个硬杠杠，越清楚，越信任，越没有智商被侮辱的感觉。

◎　清晰：降下一分钱就是一分钱，为公司省了多少钱，谁都看得到，这最容易体现采购人员的工作价值。

◎　易于比较：采购过程也是比较的过程，还有比比较价格更容易的事情吗？

◎　确定：销售谈了很多价值贡献，但是，能不能实现天知道。而降价确实可以确定地带来价值。

◎　回报周期短：现在降价现在就省钱，不用等到你实施完毕。

◎　客户参与的满足感：你会发现，某个客户角色玩命地给你砍价，但是无论砍下多少他自己也没什么奖金，但他仍然乐此不疲，原

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

因就是他认为给你砍下价来是他为企业做出的贡献，自己有满足感，甚至有智商的优越感。

我们贡献的价值如果能体现出这些特点，是不是客户也会像重视价格一样重视我们的价值贡献?

答案是肯定的。这个概念叫价值“硬化”，所谓硬化就是让客户感觉出明显的区别。任何人都能看出一台56寸电视机和一台32寸电视机的区别。尺寸的大小就是一种很具体的硬化指标。这一类表现形式的特点，我们都可以用一个字来表述：“硬”。

什么能让我们贡献的软价值真正“硬”起来呢？答案是财务化。财务是全世界公认的最可信的价值衡量标准，或者这样说，财务就是衡量价值的完整的表现系统，如果我们的价值呈现能在一定程度上表现为财务指标，可信度就会大大提高。

需要说明的是，我们鼓励利用一些财务概念，但并不是鼓励完全引用财务指标和财务术语。这倒不是因为大部分销售人员不懂财务（销售应该甚至必须要掌握基本的财务知识），而是因为大部分客户不懂财务，如果使用过多的财务术语会降低价值传递的有效性。所以，我们不需要把整个财务体系都搬到价值表现中来，只需要采用几个大家都能理解的、重要的财务指标进行表现就可以了。我们需要让不懂财务的人也能理解财务指标。为了更好地表现价值，我们在财务体系里选取了三个指标作为我们的价值表现形式：

◎　周转率；

◎　贡献利润率；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　投资收益率。

第一个指标说明你如何帮助客户快速赚钱，也就是说赚钱的速度；第二个指标说明赚钱的数量，这两个指标加起来决定了客户一定时期内赚多少钱；第三个问题回答了客户投入是否值得，这里说的“值得”是指和客户投入到其他方面相比较，比如，我们前面说的炒股票。

这三个指标不是独立的，而是相互关联的，比如周转指标会涉及利润，投资收益率会和其他两个指标紧密相连。需要提醒的是，对于一个具体的参照系而言，不一定需要三个指标都用，而是结合自己的贡献和客户的决策角色以及客户关注点灵活使用。比如很多老板建设酒店的目的是为了拿地而不是为了盈利，你给他计算净利润他根本不在乎。另一方面，这三个指标不是全部，你也可以结合情况引入其他的指标，比如收入指标、股东权益指标等等。要结合具体的业务场景。

1. 周转指标

为了让没有财务基础的销售容易理解周转指标，接下来我们看一下企业是如何运转的：就一般企业而言，它的运作过程可以分为三个步骤：

◎　买原材料放到仓库里，并进行生产；

◎　把生产出来的产成品卖出去，并形成应收款；

◎　收回应收款，变成现金，然后再买原材料。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

企业的钱一般分三种形式存在，一是现金，二是库存，三是应收账款。这是一个循环，用现金买东西，生产或者购买的东西变成实物库存，卖出东西变成应收账款，收回应收账款变成现金。一个循环就是一次周转，循环往复，每次反复企业都希望增值。以上三个步骤不断往复，就像一部电扇的三个叶片。

每循环一次，如果收回的现金多于花出去的钱，这次循环就是有毛利的；反之，肯定赔钱。当然，赚不赚钱还取决于其他一些要素，如资金使用成本、固定资产投入等等，这就是净利润，净利润和毛利润我们统称为利润。

假设我们年初投入100万买原材料，投入生产，卖出产品，变成应收，并在第一季度末收回119万，之后每季度循环一次，把所有收入全部投入进去，则第二季度收入142万，第三季度168万，第四季度差不多200万。年终赚了100万，共循环四次。

周转率越快，单位时间赚钱越多，这就像风扇转得越快越凉快是一个道理。周转率考核的目的在于从财务的角度预测整个公司的现金流，现金是企业的生命，它代表了整个公司的需求与供应链运作水平。

计算周转率的方式很简单，公式如下图所示：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

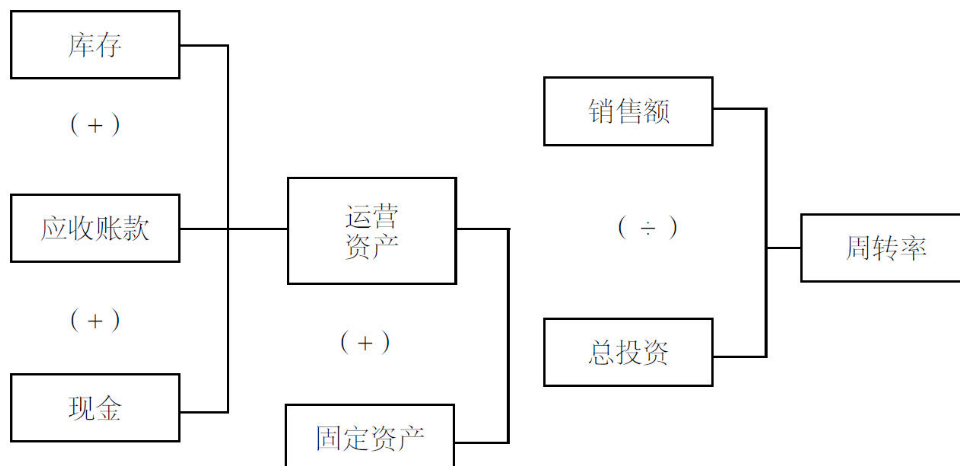


图4-11　周转率计算示意图

如某制造公司一季度的销售物料成本为200万元，其季度初的库存价值为30万元，该季度底的库存价值为50万元，那么其周转率为200÷[（30+50）÷2]=5次。相当于该企业用平均40万的现金在一个季度里面周转了5次，也就是赚了5次利润。照此计算，如果每季度平均销售物料成本不变，每季度底的库存平均值也不变，那么该企业的年库存周转率就变为200×4/40=20次。就相当于该企业一年用40万的现金转了20次利润！

通常情况下，周转速率越高，企业就越赚钱。所以，如果高能方案能为加速周转做出贡献，就能为客户创造更多的价值。这里的周转可以从三个方面体现：

◎　现金周转速度；

◎　库存周转速度；

◎　应收款的周转速度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

它们通常是以一年为单位进行表述的，比如，库存周期是3个月，表明年周转率是4次，应收款回收周期是6个月，表明周转率是两次。

对于一些工程类项目同样存在周转率的问题，比如，连锁酒店平均8年重新装修一次，你就可以以此计算周转率了。同样，对于猪场，猪的出栏时间是和周转率紧密相连的；房地产公司的开盘速度也是和周转率紧密相连的指标。

对于周转率，高能方案的贡献可以在两个方面找到链接点：

◎　减少库存：库存越高，企业的沉没成本和机会成本越高，这包括产成品和原材料库存。有时候，你会发现楼盘卖不出去也是库存。影响库存的因素是非常多的，比如采购周期、采购提前期、安全库存等等，从CBI分解起来非常容易。

◎　减少应收款：应收款周期越长，意味着坏账越多。帮助客户减少应收款也是常见的贡献，手段也很多，比如提升产品质量、改进客户选择控制等。

理解了周转率，接下来就是你如何为客户增加周转率了。你可能对这些术语不熟悉，没关系，你一定熟悉你为客户做出的贡献，比如下表：

XX参照系量化价值表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

高能方案	效益	量化的计算（每年）
通过设计采购提前期	降低库存	15%
通过分离战略采购和执行采购	降低废品、返工及保修	3%
通过改善工艺装配	缩短生产周期	6 天
通过优化作业排程	减少待工	3 天
通过改进设计标准	降低新产品由研发到市场投放的时间	12 天
通过改善媒体投放效果评价方式	增加市场占有率	2%
通过改善催款方式	减少应收账款账期	4.5 天

接下来的事情就是找你的财务部门，问问他们类似的价值贡献怎样表现为财务价值。需要强调的是，不追求精确，只追求合理，所以，不需要考虑过多的财务要素，将上一个表转化为下表所示：

类别	预计财务比率	去年财务比率	行业平均值	改进幅度
经营效率	库存周转次数＝ 次			
	应收账款回收天数＝ 天			

透过上表周转率分析，客户可以很轻松地了解赚钱速度上是如何改善的。赚得快也意味着赚得多，客户也容易理解多少时间可以收回投资。

2. 贡献利润率

周转率可以增加赚钱速度，同样，利润高也可以帮助客户多赚钱。比如我们年初投入100万买原材料，投入生产，卖出产品，卖出价格为200万，200万变成应收，到年终收回了200万，于是100万赚到手了。当然只循环了一次。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

两种方式我们都可以在一年内赚到100万，这就是一般企业赚钱的基本原理。当然，企业是希望两种方案都能采用，钱赚得快还要赚得多。所以我们需要引入第二个指标：贡献利润率。

贡献利润率是指客户的每一种产品为客户贡献多少利润的比例。我们没有直接采用类似毛利或者净利润这样的指标，而是采用了一个不太常用的贡献利润指标，是因为这个指标和我们价值型销售所提倡的很多内容很一致。为了说明贡献毛利，我们举一个例子，如表所示（强烈建议不熟悉财务的销售，亲自演算以便理解这个财务指标的意义）：

产品线贡献利率分析（单位：万元）

	合计	产品线		
		G产品	M产品	L产品
1、销售回款	5400	3000	1900	500
	100%	55.60%	35.10%	9.20%
2、销售成本	3900	2500	1200	200
	72%	83%	63%	40%
3、毛利（1－2）	1500	500	700	300
	27.70%	16.70%	36.80%	60%
4、工资	390	140	90	160
	7.2%	4.60%	4.70%	32%
5、其他	54	12	10	32
	1%	0.40%	0.50%	6.4%
6、合计（4＋5）	444	152	100	192
	6%	5%	5.10%	38.4%
7、贡献利润（3－6）	1056	348	600	108
8、贡献利润率	19.5%	11.60%	31%	21.60%

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在上表中，可以清晰地看到每个产品为客户贡献的实际利润比例。销售要帮助客户提升利润，而且提升得越多越好。如果想提升得多，就要找到杠杆点。所谓杠杆点就是用力少、贡献大的价值贡献点，把关键问题和高能方案放到这里来。而贡献利润指标很清晰地说明了杠杆点可能在哪里。

在上表中，我们可以清楚地看到M系列产品有31%的贡献利润率，多卖M产品是可以最大限度地提高利润贡献，而L产品其他费用过高，如果能够降低将给客户带来很大的好处。所以，贡献利润率对于价值型销售来说是一个重要的财务指标，它可以帮助销售确定如下事项：

◎　关键问题出在哪里：前面我们用九宫格分析了关键问题可能的落脚点，但是没有用价值衡量大小。而贡献利润指标可以帮助客户认识到这一点。

◎　关键方案的落脚点：既然我们要衡量对客户价值的贡献，最好是将方案落脚在对客户贡献价值最大的地方。

◎　表现价值：和周转指标一样，这里最能清晰地表现出对客户利润的贡献，而且更加简单明了。

当然了，出发点虽好，能不能做到还要看销售组织的能力。贡献利润率其实就是参照系在找价值贡献的杠杆点，参照系对客户的价值贡献可能是多个点，但是，最能说服客户的肯定是贡献利润最大的点。

仔细观察上表，你又会发现三个财务要素：

◎　销售额；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　销售成本；

◎　管理费用（工资+其他）。

这三个财务要素，可以计算出运营利润占销售额的百分比，也就是投入产出比。计算方法如下图：

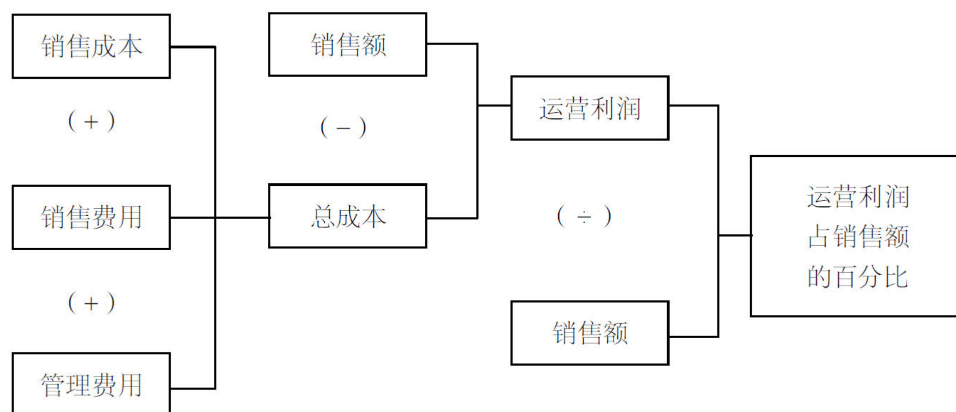


图4-12　运营利润占销售额的百分比计算图示

我们一直说，企业就是一部赚钱机器，老板最重视的就是投入产出比，而现在你可以证明给客户你对投入产出比的贡献。需要说明的是，这里的投入不是指买你的产品，而是指注入原材料等成本。销售要表现的是对客户原有投入产出之间比例的改善。比如，客户从投入100万赚到20万，变成了投入100万赚到了30万。

现在你可以设想一下，如果你有两张贡献利润率表，一张是改变之前的客户现状表，一张是通过参照系改进后的表，客户看完是什么感觉？这两张表的对比，清晰地标明了问题点、改进点、改进后客户的收益、收益占比。而且，客户清楚了可以用最小的代价改进最容易获得价值的地方（杠杆点），这比单纯地计算收益又前进了一大步。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

最后，你告诉客户，现在，你花一元钱可以从赚1.2元提高到赚1.3元。

3. 投资收益率

客户知道了赚钱的速度，也知道了单位时间赚了多少钱。但还有一个问题他们一定会考虑的：投入的这些钱真的比投到股票或者房产上更好吗？

用财务术语说，这是在计算投资收益率。要注意的是，这里的投资不是利润贡献中卖原材料的投资，而是指在这个订单或者项目上的投资，比如，购买你的产品和服务的投资。当然，这里的投入不仅仅是指购买产品和服务的成本，而是指客户在这个项目上的总体投入。

我们前面谈过，企业是一部赚钱的机器，企业买任何东西在追求投入/产出比上都是越大越好，这就是投资收益率的计算问题。投资收益率能够让客户很轻松地决定把钱用来买你的产品还是直接用于买股票，也能决定多少钱买你的东西合适。所以，它是获得高价格的一个重要指标。因为它清楚地说明了买产品的钱到底可以赚回多少钱来，什么时间赚回来。

（1）计算参照系实施投入成本

销售很不喜欢和客户谈投入成本，但是客户需要知道，这是他们的决策依据，所以不仅仅要说，还要说清楚，所谓说清楚，就是要全面地计算成本，包括你投入的、客户投入的、其他方投入的等等。你说清楚了，不会增加客户的顾虑，反而能让客户更加信任你。别忘了投资买东西的几乎都是老板，他们明白任何事情都要付出代价。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

买的东西不同，考虑的成本也不同，比如建筑行业考虑设计、施工、管理费用等；培训行业会考虑讲师的费用、学员差旅费用、租赁培训教室的费用等等。接下来我们展示一下ERP行业的成本计算：

成本表	
成本项	数值
1. 产品、服务或者解决方案成本	
2. 加上： 与参照系有关的成本	
安装成本	
培训成本	
咨询成本	
其他	
3. 加上：配套成本	
硬件 \ 网络	
中间件	
数据库	
其他	
设备 \ 机房	
维修	
4. 减去：避开成本（原有系统设备要花费的）	
维修	
升级换代	
5. 减去：卖掉原设备所得的净值	
6. 一次性总投资成本（1 ～ 5 的总和）	

（2）计算投入产出比

通过周转率计算或者贡献率计算，你肯定得到了一个数据：一年帮助客户多赚多少钱。这个数据叫做年投资收益。（见下页表）

注意这个表的最后两项，它回答了两个问题：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　一年之内，我的投资收回多少？

◎　多少年我可以收回投资？

这两个问题是客户的投资决策点，需要清晰地告诉客户。

（3）投资收益比较

如果你把这利润贡献率和投资收益率都计算清楚了，你现在可以对比两个数据了：投资收益率/利润贡献率。这个数字如果大于1，你就可以告诉客户，买你的东西比他从前的投资划算。反之，你还是鼓励客户买股票或者别给客户展示这个数据了。

这里说的利润贡献率是指使用你的参照系之前的数字，一般是去年的，也可以是行业参照值。

关于数据硬化，有几点需要说明

投资收益计算表

投资收益计算表	
投资效益与成本	数值
1. 每年投资效益	
2. 每年 ERP 系统管理、维修、折旧总费用高于原系统的差值	
3. 每年净投资效益（1 减 2）	
4.ERP 系统总投资成本	
5.ERP 投资回报率（3 除以 4）	
6.ERP 投资回报期（4 除以 3）	

◎　对于价值量化来说，数字化就比笼统介绍更刺激、货币化就比数字化更刺激、财务化就比货币化更刺激。总体上来说，我们希望

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

尽量落到财务价值这个层面，因为财务价值是高层一定关注的，否则做企业就没什么意义了。

◎　三项财务指标的计算可能用到很多其他财务数据，这些数据一般情况下不需要按照当前客户的数据计算，而是用你能找到的“合理”的数据计算即可，因为你是用在参照系里，参照系要面对很多客户。而且，这里的数据也不是为了财务记账，而是影响决策。比如，你计算了一个1500头猪的养猪场，这个数据可以用在2000头猪的猪场，影响他们的场长决策。

◎　数据不仅仅是一年的数据，对客户带来的好处要用整个产品使用周期或者参照系作用周期来衡量，比如ERP更新换代的周期是5年，就要计算5年的延伸，还要考虑每年客户的变化，也就是PDCA循环的作用。

◎　三项指标只是价值型销售挑出来的三个表现形式，你也可以采用其他的财务指标，这和行业、你要影响的人、你的贡献有关，可以灵活调整。

◎　为了保证严谨性，在制作的过程中，请你的财务人员协助，他们会检查你做的东西是否科学。如果你能过了你的财务人员这一关，你一定能过客户那一关。

◎　关于价值，我们通常会理解为最后要展现的东西，但是别忘了以终为始。价值其实也是开始，关键问题的发掘可以从财务指标开始，你可以阅读客户公开的财务报表，你也可以通过提问等模式了解客户在财务上的担忧。有了这些，你再找到战略、CSF、CBI、CPI、高能方案等等，这也是动态平衡思想的体现。好的销售都是半个会计。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“硬化”是一个新的概念，现在客户经历了销售太多的忽悠，抗药性太强了。尤其是高管，都是注意力缺失症的严重患者，一般的描述很难打动客户，而“硬化”就是要通过财务手段增强可信度。尤其是增加客户高层的可信度，因为只有高层才会关心财务。

通过财务化，销售贡献的价值可以向“降价”的硬度无限趋近，在时间、大小、概率三个层面上让客户有获得感。它正好弥补了“软价值”给客户带来的不确定感。

这一节我们都在谈价值表现，我们说销售要做绩效顾问，从客户获得价值增长中获得自己的业绩。绩效就是客户想要的结果，目标就是对结果的衡量，而我们要做的量化就是说清楚我们的方案对客户的贡献到底是多大。你要创造价值，还必须让客户知道你创造了价值，而且是确切地知道。这里说的方案当然是高能方案，而不仅仅是产品。参照系的四个环节中，价值表现是最有说服力的环节。虽然麻烦，但是不可或缺，销售千万不要在这个阶段偷懒。当你认为某件事情很麻烦的时候，你就回想一下被对手羞辱的感觉是什么样的。

第六节　价值创造器总结

参照系是价值型销售最有力的工具，这个工具可以为客户带来巨大的价值，从本质上说，参照系就是一个公司的组织智慧集成器，而价值创造器就是告诉大家如何站在销售的角度提炼这种组织智慧。它通过确立战略链接，定位关键问题，提出高能改进方案，数字化、货币化、财务化地表现价值四个步骤，帮助销售把零散的组织智慧打造成了一个贡献价值和说服客户的参照系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

价值型销售的恒定价值主张就是为客户贡献最多的价值，最重要的方法就是通过提供产品以外的价值获得成功，这种貌似不务正业的做法，源于客户的评估供应商的标准发生了变化。他不评判产品，你为什么要抱着产品不放呢？当然，这不是让供应商不重视产品的研发和生产，而是让销售更重视客户的价值贡献。

用价值创造器制作参照系，最难的不是上边这些步骤，而是如何创造出软价值，也就是尽量让自己的复制成本趋近于0，好在当前国内普遍缺乏的就是软件，而不是硬件。你会看到金碧辉煌的酒店里不换被褥，你会看到雄伟的车站里找不到路标。所以，至少在国内，贡献软价值不是一件很难的事情。

参照系始终遵循动态平衡的概念，你可以结合自己的现状，从参照系的任何一点出发形成参照系。你可以先研究客户战略；然后找问题、找方案；也可以从你发现的关键问题出发，找方案，链接战略，甚至可以从价值出发，分析财务数据，找到关键问题。

参照系由四个要素组成，实际上任何一个要素单独使用都可以轻而易举地打败顾问式销售，至于那些产品销售，他们还在茹毛饮血呢，根本不需要想。当然，即使单独使用一个要素，你也需要把这个要素研究透。从观点到模型、从流程到数据、从数字到货币、从指标到财务必须非常扎实。销售最容易犯的错误之一就是不求甚解，以其昏昏，使人昭昭。

注释：

[1] 摘自两位作者合著的《流程圣经》一书，已由东方出版社2014年出版，由王翔老师翻译。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

[2] 此流程的划分标准，摘自美国RBG集团的吉尔里·拉姆勒先生和艾伦·P.布拉齐先生合著的《流程圣经》一书，已由东方出版社2014年出版，由王翔先生翻译。

[3] 价值型销售在参照系的设计中，所建议采用的流程绩效理论和思想，摘自美国RBG集团的吉尔里·拉姆勒先生和艾伦·P.布拉齐先生合著的《流程圣经》一书，由东方出版社2014年出版，王翔先生翻译。

[4] 引自宋新宇先生的《老板学堂》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第六章　传递价值

参照系生产出来了，这是制造导弹的过程。接下来，我们还要把它传递给客户，说服客户高价值成交，这是发射导弹的过程。你的参照系有多少价值并不重要，重要的是客户接收到多少价值。一切都要以客户的认知为准。

回顾一下我们在导论里的价值公式：客户价值=实际价值×客户认知。这里的客户价值是客户认可的价值，而实际价值就是你的参照系实际可以为客户创造的价值，而传递价值就是尽量让客户认知趋近于1，有时甚至大于1。

客户接受一种新的观点，带有很强的感性因素。其实所有的决策都是冲动的，人们在找理由证明自己不是冲动的。而参照系具有的“意想不到的”、“重大的”、“连续的”说服特性很容易让客户产生冲动性决策。我们希望达到的冲动效果，按照客户表现状态的顺序可以分为：胸有成竹、意想不到、迷惑不解、恍然大悟、望眼欲穿，如图4：13所示。

也许你会认为传递价值是一件很平常的事情，实事求是地告诉客户就是了。但是客户接受价值的过程很奇怪，充满着不确定性，其中非理性因素非常多，有时甚至可以用莫名其妙来形容。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

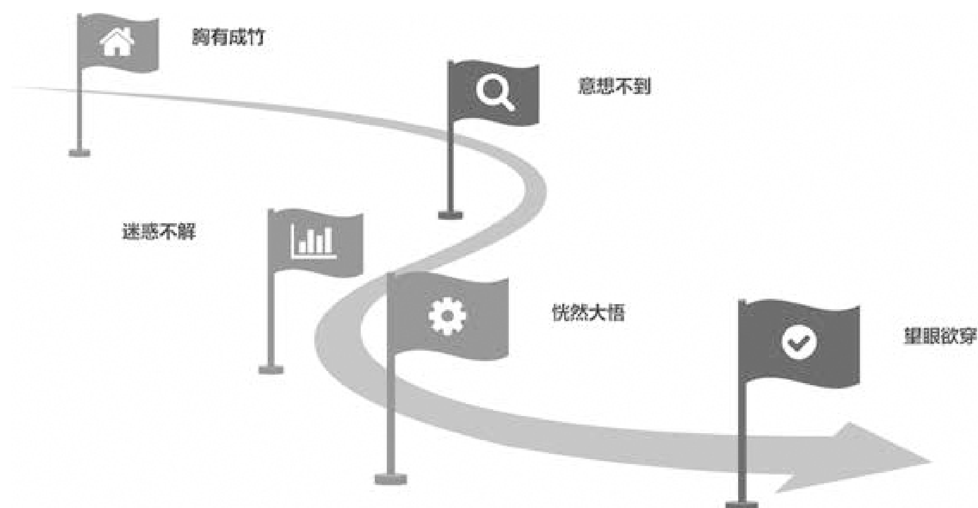


图4-13 客户接受参照系示意图

客户开始觉得一切尽在掌控中，有问题也能解决，一副成竹在胸的样子，这是客户的出发点。接下来你开始谈四要素，无论关键问题还是高能方案抑或绩效价值，应该都是客户从前没想到或者想得不清楚的，甚至是不敢想象的，你提出来客户就会觉很新鲜，从没想过。不过，客户刚刚接触到想不到的事情时往往会迷茫、质疑，对采取行动会有担忧的感觉，这就是迷惑不解。等你把客户带入新的参照系，他就会恍然大悟，原来还可以这样啊。当看到高价值的时候，客户就会有实施方案的冲动，急着获得利益，这就是望眼欲穿。

销售要敏锐地观察到这五个心理变化周期，这是价值型销售成功的关键。当然，你即使做不到尽善尽美，也会比顾问式销售强很多。

价值传递方法一共分为三个步骤，如图所示：



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

图4-14 参照系价值传递示意图

第一节 准备提问内容

我们说参照系就像导弹，硬砸可能也行，但是最好的方式还是我们一直倡导的通过提问循循善诱，这是大部分客户都容易接受的方式。在上一篇《引导期望》中，我们提倡的是通过提问，解构客户传达的内容，通过重构向客户传达我们想说的内容。提问虽然也会提前准备，但更多的是针对缺乏的信息进行了解，要结合现场的情况随机应变。本篇则不同，本篇提问的目的有两个，一是确认偏差，二是进行引导。因为已经有了参照系，我们需要做的是了解客户现状和期望与自己的参照系有多大差别，所以，不需要从头了解。在这个基础上再考虑是否引进参照系和怎样引导客户接受参照系。做到这两点需要一个提前准备的过程，以现有的参照系为基础进行提问设计才能保证提问的质量，也才能保证把客户导入参照系。当然提问的技巧还是我们在上一篇涉及的探索类、确认类、控制类等等。

提问的准备还是围绕着参照系四要素展开，即战略目标、关键问题、高能方案和绩效价值。强调一下，四个要素并没有先后顺序，还是动态平衡的原则。

一、围绕战略目标展开提问设计

对于战略来说，销售很难引导出一个客户新战略，只能引导客户战略和CSF的结合，以及让客户意识到哪些CSF是欠缺的，也就是说，找到CBI（关键业务问题）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

1. 确认偏差类提问设计

参照系里是CSF（关键成功要素），现在你要面对具体的客户了，首先需要了解客户实际情况与CSF和CBI的偏差。我们可以再回顾一下战略、CSF、CBI与流程关系示意图。

首先，你需要向上溯源找到他们的战略。类似下面的提问都指向战略目标：

◎　我们的三年规划是什么？

◎　我们一直坚持的战略是什么？

◎　未来三年，公司最希望实现的目标是什么？

◎　战略转型的方向是什么？

◎　老板主抓的是什么？

◎　未来我们希望从哪里赚钱？

◎　我们希望招聘什么样的人才？

◎　我们的投资重点是什么？

◎　我们的战略布局是怎么考虑的？

了解战略并不复杂，很多客户公司的战略都贴到墙上，写到网站上。只要稍稍留意一下客户高层的发言，你就很容易找出战略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

找出战略，接下来就是链接参照系里的CSF了。有种特殊情况需要注意，有些企业从来没有明确过战略，不过，他们基本清楚关键成功要素。所以，有时候你确认战略偏差的时候，可能直接就找到了CSF，不用链接。实在找不到，你可以去问一下客户这样几个问题：

你们的企业战略要想实现，最关键的是做对哪些事情？

这些战略是基于什么考虑制订的？

你们行业的老大，做得最好的地方是什么？

你们最希望向标杆企业学习什么？

对你们来说，改善哪些方面可以提升利润，增加收入？

你们的客户（客户的客户）买你的东西，最看重的是什么？

知道了CSF，你还要了解一下客户的CBI，比如：

◎　你对现在的成本控制满意吗？

◎　为了实现战略，我们最重要的改变是什么？

◎　如果要实现战略目标，你觉得我们哪些方面还需要改进？

◎　对我们来说，达到目标最难的是什么？

◎　你希望在哪些方面超过XXX（标杆企业）？

◎　你认为我们现在成本控制得怎么样？

2. 引导类提问设计

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

了解了客户的战略和他认为的CSF、CBI之后，看看和自己参照系里的CSF有多大差别。正常情况下，应该包含了你的CSF和CBI。如果没有，你可以用控制类提问来引导，控制类提问能够对客户起到很好的引导作用，而且可以表现专业性。比如：

◎ 减少产品出厂时间（参照系里的CSF）对我们战略的实现意味着什么？

◎ 你们对品牌（参照系里的CSF）非常重视吗？

◎ 控制成本（参照系里的CSF）是不是战略实现的关键？

除了控制类提问以外，你还可以准备一些第三方案例（故事）进行说明。

“长臂建筑公司一直坚持的一个理念就是不外包，不挂靠，只用自己的队伍施工（CSF）。这对他们保证客户满意度（战略）起到了非常重要的作用，我不知道你怎么看这个问题？”

找到了战略落脚点，接下来就是找到CBI（关键业务问题），我们前文谈过，CSF加上负面评价几乎就是CBI了。或者这样说，CBI就是那些缺失了CBI。你可以问如下的问题：

◎ 你觉得缩短上市时间方面我们还需要改善吗？

◎ 你觉得我们的服务响应速度是不是制约因素？

二、围绕关键问题展开讨论

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有一点需要特别说明，在中文里，问题（Problem）和提问（Question）很容易混淆，我们这里说的是围绕着关键问题设计提问。

关键问题就是造成CBI的CPI，也就是CBI产生的原因。我们在前面说过，关键问题具有隐蔽性的特点，隐蔽性可能会造成客户理解困难，而理解困难可能让客户直接否定你的问题。客户不承认有病，你即使是开药铺的也卖不出药去。所以，需要你有足够的耐心抽丝剥茧，让客户看到问题的内核是什么。

1. 确认偏差类提问设计

这一步需要完成的任务就是看看客户知不知道这个问题。比如：

“你认为造成业绩不好的原因有哪些？”

大部分情况下，客户的答案里应该没有你参照系里的CPI，或者至少不清楚。如果客户特别清楚，那只能说明你的CPI隐蔽性不够。如果很多客户都清楚，那就需要调整参照系了，否则，你不可能高价成交。

2. 引导类提问设计

如果客户说不出所以然，或者说出的原因不在你参照系里，这时，你就要采用控制类提问把客户向你的路线上导入。围绕着关键问题展开提问，比如：

“我理解你的意思，如果这次买的东西比上次价格高，你能及时知道吗？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

仔细想想，造成CBI的是CPI，CPI是对CBI的分解，而CPI也可以不断地分解。这就是抽丝剥茧的含义。这种分解能够让客户逐步认清问题的本质。

需要提醒的是你参照系里有针对CBI分解后的CPI，似乎直接拿出CPI找客户确认即可。比如这样问：

“采购价格控制不力（CPI）是造成成本高（CBI）的原因吗？”

这看起来很直接，但是大部分情况下，这样问会带来麻烦。首先，你的关键问题是“隐蔽性”的，如果你直接提出来，客户可能很茫然，甚至直接否认。其次，造成CBI的CPI可能很多，如果你贸然提出，客户可能会用反论否决你。比如上面的提问，客户可能会说：

“成本高的原因可不止如此，还有很多。”

这很可能憋死你。所以，围绕关键问题设计的提问不能着急，需要有耐心。即使客户否认，也不要气馁，而是要继续分析，要相信在大部分情况下，你的参照系才是对的一方。

我们一直强调关键问题的隐蔽性，所以这里的提问设计可能不止一个，要慢慢地引导，让客户看到问题的全貌，比如：

“我们对每次购买价格都有监控吗？”

“我们有多少种产品会需要监控价格？”

“哪种材料的价格对成本影响最大？”

“如果出现比上次价格高的问题，会及时通知吗？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这一步和《引导期望》篇不一样，在上一篇，我们要检测客户的认知，确定客户对障碍的重视程度，以便链接动机。但是在这里不需要，反正也不打算沟通那些他已经知道的问题，所以直接引导即可。

如果客户认识到了关键问题，这时你要做的不是确认问题的重要性，而是让问题变得重要，这就是利用不良影响进行提问，比如：

“每年我们会因为价格问题造成的损失是多大？”

在引导重要性之后，引导趋势性，比如这样提问：

“这种事情持续多少年了？”

“有多少产品没有底价库控制？”

关键问题的提问策划是在带领客户走向最隐蔽的区域，让客户产生战战兢兢的感觉。所以，耐住性子很重要。

三、围绕高能方案策划提问

参照系里包含的方案叫高能方案，它不是根据你了解到的需求设计的，而是提前准备好的，一般情况下，客户是不知道的。反之，如果客户很清楚，说明你的参照系是大家都知道的，参照系的威力会大大降低。

1. 确认偏差类提问设计

确认偏差可以从关键问题起步，比如：

“问题发现了，我们想过怎么解决吗？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

也可以从战略起步。比如：

“这样的目标，肯定不能按部就班了，我们希望哪些方面做出改变呢？”

还可以从价值起步，比如：

“如果希望周转率提高50%，我们应该改进什么？”

2. 引导类提问设计

我们的方案叫高能方案，高能方案就是撬动了杠杆点的方案，所以，我们最需要的是引导客户认可我们预先设计的杠杆点，并在可能的情况下，让客户参与进来，完善方案。

所谓杠杆点是指客户在某一个点上改善可以带来最大的利益，所以，需要通过提问引导客户理解杠杆点的作用。比如：

◎ “如果希望提升绩效，可能要考虑包括资源支持、方法论建设、人员招聘，但是从我们的研究来看，最立竿见影的方式还是改进拜访行为，增加有效拜访次数，你的想法呢？”

◎ “怎么确认有效拜访？”

◎ “销售人员确认了有效拜访的标准，知道了自己的拜访目标，是不是可以在不增加人力的情况下，提升业绩？”

◎ “针对这个方案，怎么才能更加适合贵公司？”

◎ “除了我们刚才谈到的，你觉得还需要完善什么？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

四、围绕绩效价值设计提问

围绕价值的提问是冲击客户决策的重要手段，见钱眼开就是一种典型的决策冲动。通常情况下，参照系提供的价值会高于客户期望，如果你从价值出发，不需要刻意去确认偏差，可以直接进入引导。比如：

◎ “如果拜访成功率由现在的16%提高到70%，我们的业绩会发生什么变化？”

◎ “如果周转率提高15%，我们每年的利润会增加多少？”

第二节　斩断原有链接

你准备了一大堆问题，现在你要和客户见面了，要用你的参照系去给客户施加影响。当然，你很难指望着一次见面就把客户的参照系冲垮。不过没关系，反正参照系里弹药多得是，而且威力也足够，多打几次没问题。

传递价值首当其冲的事情就是把客户从旧有的参照系里拉出来，销售要做的是斩断客户头脑中固有的因果关系。这种因果关系共分为四类，分别是：

◎ 战略目标与关键问题的因果关系；

◎ 关键问题与高能方案的因果关系；

◎ 高能方案与绩效价值的因果关系；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　绩效价值与战略目标的因果关系；

◎　关键问题与绩效价值的因果关系；

◎　高能方案与战略目标的因果关系。

如下页图所示：

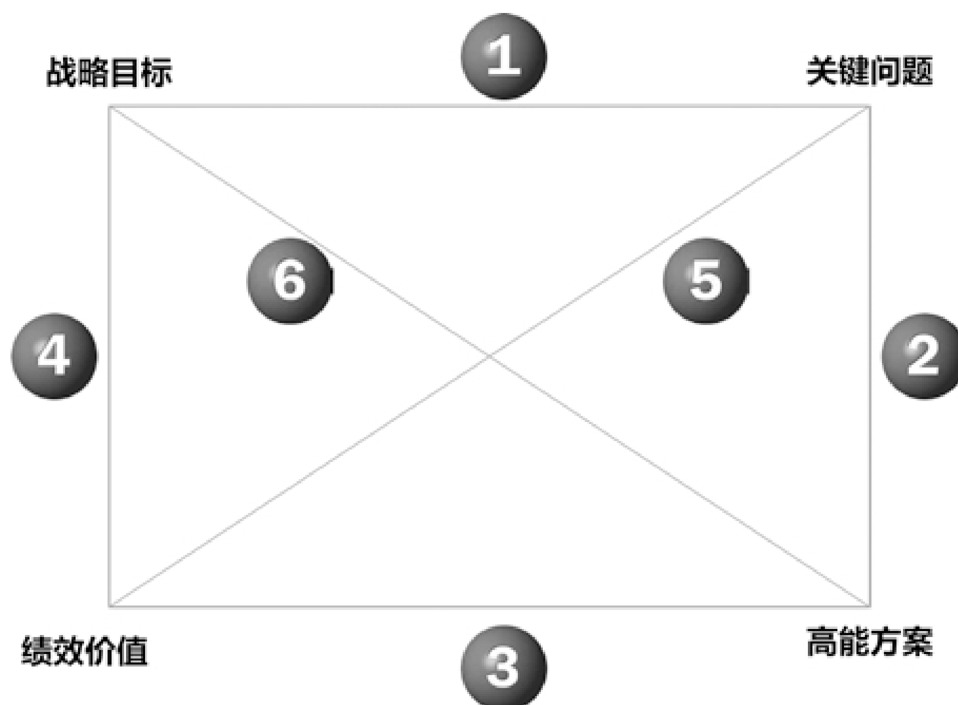


图4-15　四要素因果关系关联图

所谓把客户从旧有参照系揪出来，就是指重新定义这六者的关系。而定义之前首先要让客户认识到他从前认知的错误，重新理解其中的因果关系。需要说明的是不需要六个关系都打破，你只要能打破一个关系就足够有冲击力了。

如果想打破既有的链接，你需要做的首先是确认偏差，理解客户原有的链接是什么，然后引导客户认知错误或不足。比如打破链接

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一：战略目标与关键问题的因果关系，可能要做的事情包括：

一、确认偏差：理解客户的战略是什么。

二、确认偏差：理解原有的支撑战略实现的CSF和影响战略实现的CBI是什么。

三、确认偏差：与自己参照系的CSF和CBI去对照，找到不同。

四、导入：引导客户分析缺失的CSF和未关注的CBI（参照系里的CSF和CBI）。

五、导入：引导客户分析影响CBI的原因CPI，逐渐抽丝剥茧。可能需要反复讨论。

步骤一和步骤二，客户处于胸有成竹的阶段，步骤四，客户开始迷惑，步骤五，客户恍然大悟。需要注意的是，客户的反应首先是不相信，甚至抵触，这时客户处于提出异议的阶段；继而是迷惑，希望搞懂到底发生了什么，这时客户开始向你提问；最后陷入沉思直至彻底明白了当前的处境，进入恍然大悟阶段。

你可以想象一下，从胸有成竹到恍然大悟发生了什么？首先你冲击了客户的感性，其次客户发现了自己的问题，最后，客户建立起了对新的解决方案的渴望。

如何确认偏差和引导客户，我们在上一节确认偏差里已经准备好了提问。最好的方式还是让客户自己发现认知误区，你做个导航员就可以了，切莫陷入情绪的对抗。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

打破原有链接除了提问技巧，最重要的是你要有扎实的参照系，比如：

◎　打破链接一：战略目标与关键问题的因果关系

客户制订了战略目标，明年增长40%的销售收入，他们认为现在网点数量过少是制约因素，但是你帮客户梳理了瓶颈，发现关键问题是市场宣传投入不足。

◎　打破链接二：关键问题与高能方案的因果关系

客户原以为能力不足与培训之间是因果关系。于是希望组织培训，你引导客户认识了成人学习的特点、练习与掌握技能之间的关系，保持技能需要的辅导，最终客户重新定义了其中的因果关系。

◎　打破链接三：高能方案与绩效价值的因果关系

客户希望通过提升领导力，增强公司的竞争力，提升利润水平。但是你分析发现，客户实际上希望获得的价值靠领导力的提升是不可能的，需要组织变革。你改变了链接三。

◎　打破链接四：绩效价值与战略目标的因果关系

客户认为每年的客户增长量是10%，也是按照这个数据制订战略的，但是你告诉客户那是因为你的手段过于传统，没有采用互联网引流等模式。而你的对手采用了类似的方式，客户增长量超过40%。所以，你对增长量的设计是错误的。

从我们实践经验来看，在斩断旧有链接之前，你最好能先通过一些手段建立自己的专家形象，比如我们前文谈到过的专业信任。也可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

以问一些让客户感觉很难回答的专业问题。当客户感觉你是专家的时候，接下来的行动才能顺理成章。

第三节　导入新的参照系

想象一下整个过程，你提问，客户回答；你引导，客户抵抗；你剖析，客户提问（表明疑惑）；最后让客户认识到从前链接的错误。正常情况下，客户的反应是如梦初醒，有些客户甚至会陷入到展示自己错误的场景里。比如，他会说：

“明白了，我们从前培训的钱都白花了，什么都没留下。”

然后开始寻找解决办法。他当然会向你求助，比如，他会说：

“你觉得怎么办好？”

“你有什么解决办法？”

“我们怎么才能实现我们的目标？”

要特别注意客户的这种转化，从困惑到寻求答案的转化。如果客户能主动向你要方案，说明客户非常渴望。这种渴望就是你能够获得高价值销售的根本，也是我们一直寻求的那种感觉：望眼欲穿。

这时候你可以推出参照系了（不是简单的方案），所谓推出参照系，是帮助客户重新建立你前面斩断的某种因果关系。我们建议推出参照系的方法分为四步：

1. 从战略开始，而不是从问题和方案开始

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

SPIN从问题开始，但是我们建议你从战略开始，沿着参照系四要素，即战略、问题、方案、目标的顺序展开，这样做有几个好处，首先，战略是客户自己的企业确定的，任何人都只能服从，这就给客户扣了大帽子。其次，成熟的企业会按照战略分解成部门或者个人的KPI，这就和他们的个人利益紧密相连了，最后，这符合以终为始的原则，非常符合人们的理解模式。

当然你也可以从问题、价值开始，按照动态平衡的模型展开。这要看具体情况。

2. 树立价值主张

我们在高能方案里曾经说过价值主张以及由此推出的中心思想，这就是核心观点，之后在整个参照系的介绍过程中，不断地强调自己的核心观点。比如，开始时这样说：

“所谓战略就是资源向哪里投。”

“不是因为关系好客户才购买，而是因为创造了价值客户才购买。”

“一切绩效问题都是流程问题，出了问题赖流程而不是赖执行人。”

3. 用泳道图推出参照系

客户盼望的当然是方案，但是你要保证客户能接受就不能只谈方案，而是要先把逻辑谈清楚，而引入框架机会让客户在你的框架里思考。因此，在这里，你首先要向客户介绍清楚你的逻辑，也就是我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的参照系四要素框架，而且要特别强调动态平衡的原则。比如，这样叙述：

“如果想实现战略，我们就要清晰是什么在阻碍战略实现，知道了这些障碍，我们的方案才能有针对性。同时，方案本身要想支撑战略实现，其价值必须可衡量。所以，我们接下来的讨论，主要想谈四个问题：战略、障碍、方案、可衡量的价值。”

然后你就可以按照参照系的构造向客户说明了。这是个梳理客户思路的过程，你斩断的因果在这个地方要重新接上。这又是一个解构和重构的过程。

需要注意的是，参照系是一个新的体系，客户接受起来有难度，为了让客户接受新的参照系，除了价值主张、逻辑和模型这三个理论手段以外，你最好再准备三个武器：

◎　数据：可信来源的数据是促使客户信任的重要手段。

◎　证据：包括评奖、测试、参观等等。

◎　案例：成功案例对客户的感性冲击是相当大的。每个客户都会关注自己的同行或者对手在干什么，所以你需要准备好证据。

向客户陈述参照系，销售自己一定要有全局的概念，心中有地图，走到哪都能找到出路，你能找到出路，你才能带领客户前进。这里说的全局包含首先是四要素组成的逻辑框架，这个框架的说服力极强，在框架之内还有很多路线，比如从CPI到战略的路线、流程本身的路线、流程的组成要素、跨部门路线等等。这些也都是重要的逻辑，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

需要销售很清楚。也许你不需要向客户阐述九宫格，但是你需要向客户说清楚每段路是怎么走的，并最终指向战略实现。

参照系有时很复杂，但是我们必须要让客户接受起来很容易，所以，我们建议你在描述参照系的时候可以引入泳道图的表述方法。如图所示：

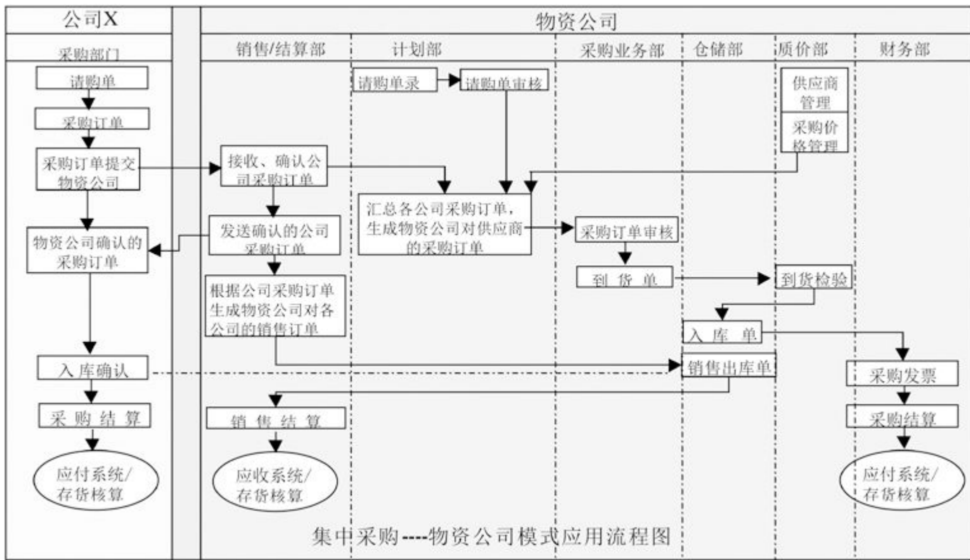


图4–16　泳道图示意

泳道图可以很清晰地向客户指明关键问题、高能方案通向战略的路径，更重要的是，它还可以清晰地表明断点、改进方式、角色、部门，上接战略，下连角色。这样就把说服对象和参照系有效地融合到了一起。

关于泳道图的制作方法，本书不做阐述，大家有兴趣的话可以查阅相关资料。

4. 向客户确认偏差

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

参照系是一个标准的、面对行业的体系，有了参照系也不是真理在握，你还需要不断地向客户确认偏差。向客户确认问题、确认方案、确认价值的偏差，以便符合客户的实际情况。比如：

“这是我们的想法，不知道你的看法是？”

“对你们来说实施这样的方案会有什么困难？”

“你觉得这样做能带来什么结果？”

你的参照系越牛，你越要表现出谦虚的态度（但不需要装孙子），你本来就把别人家的东西砸烂了，还颐指气使，客户很容易和你在情绪上对抗。谁愿意在别人面前表现得很无能呢？所以，你需要不断地向客户确认。

除此以外，确认偏差可以让你步步为营，一旦客户有理解障碍或者异议，就可以回溯。他确认过的东西，往往不容易反悔，而你说的东西他未必承认。客户的维护正确原则再一次发生作用。

第四节　总结

传递价值似乎是销售人员的长项，不过本章涉及的价值传递会更复杂一些，它要利用理性冲击感性，也要用感性冲击感性。我们在参照系里有意识地设计了很多因素冲击感性，这为我们实现传递奠定了基础。

在本章所涉及的价值传递中，销售与客户共同经历了两个阶段，首先破坏原有参照系的阶段，接着是重建参照系的阶段，其中的分界

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

线是那种“恍然大悟”的感觉。大家体会一下这种感觉，它是对从前的一种觉悟甚至是懊悔，也是对未来的一种渴望。这种渴望建立起来，后面推出方案或者参照系的时候，才能让客户产生意外之喜的感觉。就是那种捡到钱包的感觉，甚至是中了彩票的感觉。

如果客户没有这种感觉会怎么样？比如客户说：

“这东西在我们公司根本不可能，我们和别人不一样。”

“你的方案实施阻力太大，没法落地。”

“说得很好，谁知道实际会怎么样呢？”

出现类似的情况，你要反思自己的价值创造和价值传递的内容是不是不合适，要利用前面的检测原则重新梳理你的参照系，也要看看是否自己操之过急，没有按照客户的情绪曲线去传递价值。当然，即使如此，你还可以按照《引导期望》的方法进行销售，完成订单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第七章　销售大时代：销售未来发展趋势

现在，让我们再回顾一下本文开始的汽配的案例。销售为什么会面临如此窘境，答案已经很明显了：销售并没有创造出产品之外的价值。

销售或者采购的原理非常简单，当客户获得的价值-客户付出的成本>0的时候，交易才可能发生，反之亦然；这个基本规则几千年来从来没变过。这就是价值公式。

没有创造出额外的价值，或者创造得比较少，客户就不可能付出更高的价格。因为客户付出的每一分钱，都是希望得到比一分钱更多的价值。沿着价值公式的思路展开，未来B2B销售的发展路线会走向两个极端：电子商务和价值型销售。

1. 电子商务的本质就是降价

首先，无论销售人员或者销售组织怎样努力，总会有一部分客户不接受额外的价值。无论他们出于何种原因不接受，这部分人所购买的产品的价格都很难提高。所以，对付这类客户，除了低价格没有别的办法。如果想满足这类客户，唯一的办法就是降价，而电子商务是节省销售成本的一个重要路径（反过来想想，电子商务就是靠低价和配送生存的）。所以我们说，电子商务是一个发展趋势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

显而易见，电子商务不是问题的本质，线上线下也不是问题的本质，价格或者说成本才是。如果你走电子商务这条路，就要尽一切可能降低价格，首当其冲的就是降低销售成本。不过，现在看来电子商务的成本也越来越高了。

从很多销售的直观感受来看，似乎不想要价值的客户是大多数，因为他们似乎一直盯着价格没完没了，为了降一个点和你扯半天。但实际上，对很多客户来说，这是不得已的做法，反正销售也没有额外的价值提供，当然要在价格上考量了，否则采购部门也没价值了。不是不要，而是销售提供不了。客户看不到就不知道，不知道就不需要。当客户唯一看到的就是价格的时候，你也就只能降价了。

电子商务就是降低价值公式中客户付出的成本这个减数，当然越低越好。不过，从另一方面说，降价就是吸毒。看起来有销售额，但是最终让企业走向绝路，任何企业都不能永远靠降价活着，薄利多销是个流传千年的骗局。企业也明白这个道理，但是饮鸩止渴也比现在就渴死强，所以，活一天算一天吧。

2. 走向价值型销售

沿着价值公式分析，如果我们不想降低减数，就只有增加被减数了，这就是价值型销售的路线。

如果希望创造出更多的价值，有两个先决条件，一是找到一个价值创造的空间，在价值型销售里，就是绩效改善；二是找到价值创造的方法，这就是价值创造器了。

某种程度上说，价值型销售就是把公司的每一项能力都变成现金。与其闲置，干吗不用来赚钱呢？而且竞争对手也在逼迫你这样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

干。

当然，价值型销售也有自己的问题，那就是参照系设计费时费力，所以，它通常只适合B2B销售，因为你有这样，付出才有值得。不过，也正因为如此才有竞争力，哪有人能随随便便赚钱？

我们认为，在互联网时代，很多企业尤其是简单型产品的企业，他们的销售模式会是两种销售方式并存：一方面，降价冲量；另一方面，有专业的销售和顾问队伍，向客户通过提供更多的价值进行销售。

卖出东西未必能活下去，赚到钱才能活下去。这就是价值型销售存在的理由。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第八章　本篇总结

也许你会觉得价值型销售太激进了，确实，从概念上来说它是激进的，但是从实践上说，你很可能已经采取过这样的方法。比如，你可能做过这样的事情：

◎　你帮助客户建立过管理制度；

◎　你帮助客户减少过中间环节，降低成本；

◎　你帮助客户识别过假冒伪劣产品；

◎　你帮助客户制订过工期倒排计划。

只是你从来没想到把它系统化，利用公司的能力，形成更大的冲击。你知道这样做可以帮助客户获得订单，但是你没有办法加大它的作用，现在，终于可以了。其实不只是你，优秀的公司早就开始采用类似的模式了，你想想海底捞为什么那么火？火锅好吗？

也许你会担心，价值型销售增加了销售成本，但是它增加的是一次性成本，而不是边际成本。买车肯定贵，但是开车并不贵；参照系设计肯定更难了，但是销售过程变得更容易了。马路上汽车是不是越来越多了，连邻居大妈都开车上路了，你还怕什么？

也许你会说，很多客户不需要额外的价值，确实有这样的客户，你在交电费、购买电卡的时候，不需要收电费的给你解释用电安全。这种客户确实存在，但是我们认为需要价值的更多。所以，销售要考虑的也是给那些需要价值的人提供价值。在问客户需不需价值之前，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销售首先要问自己：我能提供什么价值？否则，你回答不了客户需不需要价值这个命题。

也许你会觉得自己的产品很简单，并不需要搞得这么复杂，但是产品都这么简单了，你不做参照系还能玩什么？产品简单和销售简单是两码事，从某种程度上说，产品越简单，销售越复杂。因为产品的简单性让客户直接看出了价值，销售针对产品没什么可做的，只能想产品以外的价值。

也许你会觉得公司不支持，自己的公司还处于原始时期，老板对销售的认知还是成功学加回扣的认知。别气馁，你先从小的方面做起，哪怕只是帮助客户改进了会议流程都可以形成一个参照系。我的一个同事，他的绝招叫“报表销售法”，他把客户常用的管理报表放到一个文档里，日积月累分类总结，报表参照系就形成了。

也许你会问，我一定要这样用参照系做销售吗？你在市场上会看到四种类型的销售标本：什么都不问的销售、只去问期望的销售、只去问需求的销售、利用动态平衡的销售，他们其实代表了销售发展的四个时代。这四种类型都有成功的，只是成功的概率和付出不一样。你用不用某种方法，不取决于你，而取决于你的对手。

方法论的升级换代就是在概率和付出方面获得改进，要么赢单概率提升，要么销售成本下降，要么即提升又下降。既提升赢单概率，又降低销售成本，就是价值型销售在这个时代要承担的任务。它卖参照系，而不是卖产品；它卖能力，而不是卖产品；它卖组织价值，而不是卖产品。更重要的是，它致力于打造参照系，而不是打造高手，就像企业要致力于打造系统而非找到高人一样，这样企业就能渐渐摆脱对高手的依赖。通过不断地完善参照系，提升竞争力，降低成本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第五篇　推进订单

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第一章　本阶段工作任务

销售最关心的事情当然是把东西卖出去，但是有理想的销售还会关心另一个目标：快速签单。本节我们讨论的一个核心问题是如何推进签单速度，也就是订单推进的速度。所谓快速签单，是指通过你的销售行为，让客户尽快完成采购行为。

如何才能做到快速签单？采购过程是一个客户和销售共同完成的过程，几乎每一件事情都是你（或者你的对手）与客户共同完成的。这就需要做好两件事情，一是客户愿意努力向前奔跑，二是他不想跑，你要拉着他跑，不要让他跑偏了，要按照正确的路径跑。所谓正确的路径就是通向你家的路径，错误的路径是通向竞争对手家的路径。

客户心甘情愿地快速奔跑靠的是销售贡献价值，如果你是富二代，很多女孩就会哭着喊着要嫁给你，这种哭喊就是客户自己在奔跑。女孩之所以着急嫁，是因为你有钱。客户之所以着急买，就是因为你贡献了价值。我们前几篇做的事情几乎都是在证明自己是个富二代，也就是说：在采购流程的每个阶段，通过贡献价值，让客户倾向于我。

销售当然要争取贡献更多的价值，做个富二代。但是你是富二代也不要高枕无忧，因为还有其他的富二代在吸引女孩注意，这种注意力的分散不但可能造成结婚的延误，甚至可能造成丢单。所以，除了被动吸引，你还要主动拉着她，按照正确的路线跑。而要做到这一点，你需要做三件事：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一、协同采购流程：把客户拉到和销售一个出发点上来，然后再出发。

二、控制采购程序：出发之后，随时保持并肩前行，并拉动订单前进。

三、处理客户顾虑：一旦客户出现偏离现象，随时处理问题，把客户拉回正确轨道。

这就是本阶段要做的三件事情，可能你注意到了，本阶段和其他所有阶段有所不同。严格意义上讲，它不是一个阶段，虽然看上去本阶段要处理的是最后的临门一脚。但是仔细想想就会发现，临门一脚踢好了，是因为前面一脚传得好。依此类推，是因为每一脚都传得好。站在销售的角度讲，就是从头至尾地控制订单，争取做好每一步。所以本篇谈的是检视整个销售过程。

在价值型销售看来，完成订单并非是一个完全独立的动作，而是前面一系列工作的自然延伸。如果你前面做对了事情，签单就会顺理成章。反之，就只能蒙一脚试试。所以，我们首先要做的是尽量不犯错，这包括协同与控制。同时，我们也承认，绝大部分情况下，错误是难以避免的。毕竟是人都可能犯错，而且对手也没闲着。如果你前面做错了事情，这个阶段就会把所有的错误放大，所以，我们还要说清楚怎样处理销售已经犯下的错误，也就是顾虑的处理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二章　理解采购流程

第一节　理解流程与程序的区别

本篇要讨论的快速签单的手段主要是基于对采购过程的控制，在谈如何控制之前，我们首先需要理解几个容易混淆的名词：

◎　采购程序：是指客户采购的行政流程，比如，项目立项、领导签字、邀请供应商、合同审核、组织技术交流会等等。最典型的采购程序是招标，从准备发标到最后定标需要十几个步骤。采购程序是大家都看得到的工作程序，是采购流程的外在表现，同时也是订单前进的标志和里程碑。

◎　采购流程：采购流程确切的名字叫采购决策流程。是指参与采购的客户角色决定一个订单给哪家供应商的决策过程，也包括决策者的相互博弈与妥协，也是指客户的决策倾向性的变化过程，表现为客户内心倾向性的变化和采购关注点的变化。它是一种内心活动，可以理解为是一种思想动态的变化过程。采购流程是采购程序的决定因素。我们在前面多次提到过采购流程，比如需求形成、方案评估、价值认可等。

一方面，采购流程推动了采购程序。客户对你有倾向性，所以他才推动采购程序（比如找领导签字），这是内因影响外因，采购流程就是内因。另一方面，采购程序也会影响采购流程，比如工程进度要保证，则决策速度就会加快，这是外因影响内因，采购程序是外因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当然，你也可以将采购流程与采购程序理解成是推与拉的关系，通过价值贡献促进采购流程，这是推；通过行动承诺拉动采购程序，这是拉。一个订单就是被这两股力量连拉带扯带到了终点。理解采购流程和采购程序，对订单推进的意义包括几点：

◎　识别客户关注：客户在不同的采购阶段，关注点不一样。而客户关注什么，销售就应该关注什么，虽然用参照系可以一定程度上改变这种情况，但找到关注点仍然可以有效地帮助销售找到对的事情做。

◎　协同流程：销售和客户可能不在同一个流程节点上，这种错位贯穿销售的大部分过程。这时，你需要将客户拉回到你的节点上。否则，客户很可能跟着对手跑了。

◎　控制程序：通过采购程序控制和对采购程序的有效利用，不但可以加速订单推进，还可以减少丢单的风险。及时发现出轨就可以及早拉回到正轨。

程序与流程都是我们重要的关注点，都可以有效地帮助到销售，但是销售们不太关注采购流程，而会非常关注采购程序，因为采购程序带有很强的外显性，很容易识别。但是，这样做销售人员很容易陷入到一种面向“事情”而不是面向“人”的思维中去。也就是说，客户让做什么你就做什么，为了做事而做事，而不管这件事能不能促进客户的决策倾向性。更可怕的是，它会让销售看不到全局，只会见招拆招、就事论事，很容易走偏。

第二节　认识采购流程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一、采购流程分析

关于采购程序，每个客户都有自己的做法，我们没法统一表述（请注意，很多时候客户会管自己的采购程序叫做采购流程或者叫审批流程、工作流程，要注意区分），但是这些不同的采购程序背后的采购流程却是相似的。我们前文曾经谈到过雷克汉姆的采购三段论就是一种典型的采购流程。不过价值型销售所谈的采购流程与雷克汉姆的有所不同，不同的原因我们前文说过，主要是受互联网和产品同质化的影响。价值型销售对采购流程的表述如图5-1所示：（潜在客户，线索，商机）

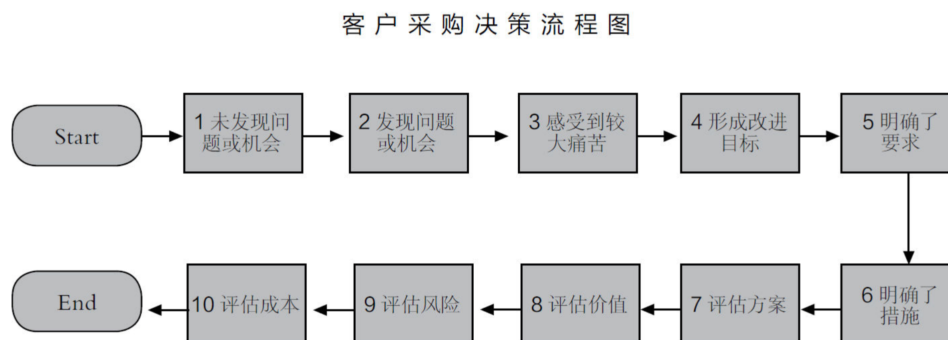


图5-1　价值型销售采购流程示意图

在上图中，方框表示采购活动，而箭头表示采购活动之间的迁移过程，接下来我们用买汽车的案例解释一下上图的意义：

1. 第一阶段：未发现问题或者机会

客户在开始的时候并没有打算买，他没有意识到有问题，也没有看到机会。比如，他觉得离家近不需要买车。

2. 第二阶段：发现问题或者机会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

随着时间的推移，客户渐渐地发现或者产生了一些问题，抑或发现了一些新的市场机会，这时客户开始认真思考问题本身和问题带来的影响。比如，后来搬家了，路途远了，坐公交耽误太多的时间，这就是从未发现问题到发现问题。阶段一和阶段二之间的间隔时间可能非常长，这就是为什么不容易替换竞争对手产品的原因。

以上两个阶段的跨越可以采用兴趣触发器完成。

3. 第三阶段：感受到痛苦或企图心

客户有问题未必要解决，其实大部分客户的大部分问题都不解决，就这么忍着，除非他感觉很痛。所谓很痛就是问题带来的不良影响已经太大了，大到比掏钱都痛苦。所以这一步，客户衡量的是问题造成的损失（或机会带来的利益）与解决问题的成本之间的差距。大于后者就会采取行动，反之，就会忍着。

这个阶段的比较充满着感性，更像是一种较为粗犷的心理活动而非精确的数字衡量。比如，路途远其实也能忍，但是不良影响越来越多，越来越大，比如太累了，耽误接孩子了或者没车被同事瞧不起。这时候也许想买辆车，又觉得囊中羞涩，然后就是各种纠结。这种纠结就是一种权衡。你会发现这其实是两种感受的纠结，一种是不良影响的感受，一种是对掏钱的感受。

感受痛苦阶段，还会形成对预算的大致框定。也就是对成本的考量，当然只是大致，后面还会不断地波动。其实成本在每个阶段都会波动。但是在第三和第八阶段最激烈，反而在第十阶段只是小的波动。

4. 第四阶段：形成改进目标

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

因为痛苦的扩大或者企图心的雄起，客户决定解决问题或者抓住机会，他会想象解决问题后带来的结果，并且可能衡量这种结果，这时目标就形成了。比如，减肥减到上楼不喘气（没有精细的衡量），三个月之内减掉40斤（精细的衡量），这就是很明确的目标。

如果客户有了明确的目标意味着客户已经渡过了痛苦阶段。他们开始考虑解决问题后带来的结果了。很多时候我们会把目标和期望搞混，目标是客户要减肥到多少斤，而期望是客户每天跑步多少米。以买车为例，目标是把上班时间缩短为30分钟以内，争取下午4点能赶到幼儿园接孩子，而不是买什么车。很多时候目标不是很清晰，但是一定会有。

5. 第五阶段：明确要求

当客户有了目标之后，他一定是寻找解决方案，不过他寻找解决方案的主要目的不是比较多个方案或者产品的优劣，而是完善期望。所谓完善期望就是看看什么事情还没想到。这个阶段客户经常会要求供应商提供样板客户参观，这就是为了形成期望。

买车的时候，你会发现，有一段时间选择的车型范围特别广，对什么都感兴趣，而不是认真比较车的每个参数。这个阶段客户会决定一下大的方向，比如，自动挡还是手动档、三厢还是两厢。

第三与第四阶段几乎是同时发生的，而且不断反复。可能觉得自己技术不熟练，就想买个自动档的车。听说自动档耗油，又开始考虑手动档。客户不是方案专家，他开始时对方案的认知比较模糊，只能通过对方案的了解完善期望。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有意思的事，这个阶段其实已经进入了评估期，比如，你考虑涡轮增压的时候，会通过互联网看看评论，而这些评论影响了你是否选择涡轮增压。所以这个时期既是期望形成期，也是评估期，这就是我们前面说的两阶段重合现象。

企业客户也是如此，他们通常会搜集资料，开会商量几次，而不是直接找供应商比较。

6. 第六阶段：明确措施

经过多次的反复和对方案的研究，客户脑子里的期望开始越来越清晰，他甚至能准确地说出涡轮增压技术的优劣，这就到了明确措施阶段。这意味着客户已经开始把评估对象缩小到几个有限的目标，并且有了倾向性。比如就在帕萨特和别克之间选择，帕萨特作为第一候选，别克作为替补，奥迪已经不在考虑范围之内了。

从第五到第六阶段，也是一个评估的过程。我们在前面说过，客户的评估过程已经和需求形成过程合二为一了，只不过这个评估过程往往没有那么正规而已，却更有决定性。

7. 第七阶段：评估方案

这个阶段最显著的特征是客户会对你的产品进行反复测试，或者找一堆专家评估，比如买车的时候，他会试驾，看看座椅与自己体重的匹配度等等。客户对方案的评估通常是技术和应用评估，而不是经济性评估。客户关注的是方案或者产品与自己期望值的匹配性。有意思的是，这个阶段往往会搞得轰轰烈烈，但实际上作用可能不大。因为我们谈的是B2B销售，所以，客户总会搞这些偏于形式的评估。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们认为五、六阶段是真真正正的评估，第七阶段往往是为五、六阶段评估结果找支持的理由。人类总是喜欢先做决定，再为决定找理由。比如招标阶段的评测，往往是在内定的基础上合法化的过程。

第六、七阶段，客户都可能逛4S店（主动与供应商接触），不过，重点不一样，第五阶段是期望形成期，第六阶段是方案应用的评估期。我们强调应用是因为客户这时还没有表现出对价格的敏感性。所以，我们也管方案评估叫可行性评估。

8. 第八阶段：评估价值

方案评估是指能不能满足要求，而价值评估是指使用后带来的好处有多大，这个评估通常没有那么正规，但却是客户衡量的重要因素。比如，买车的时候，他会盘算着这辆车开起来有多么拉风。对于大型项目的采购，这事就复杂多了，可能要出具价值分析报告甚至财务报告。这个阶段通常是由高层评估的，只有他们会重视价值。

评标后的定标，往往就是这样一个过程。

9. 第九阶段：风险评估

客户一定会重视风险，所谓风险是指客户对组织利益损失的担心，和后面讲的顾虑完全不一样。

风险通常会有两种方式体现出来，一种是诸如售后服务这样的期望方式，另一种是直接以顾虑方式（后面介绍），比如你买车的时候，越到决策阶段，越会担心开车的事故，越会谈售后服务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

风险评估和价值评估可能同时展开，很像问题和期望同时展开一样。价值越大，客户越愿意冒险。开车的危险肯定比步行风险高，但满大街都是车。

10.第十阶段：成本评估

你一定被客户砍过价，也一定砍过别人的价，这就是成本评估。不过这个阶段其实大势已定，如果客户告诉你因为你的价格太高所以我们不买你了，往往是前面价值评估出了问题，而不是成本评估。

以上就是采购流程的10个步骤，关于上图的采购流程，有几点需要说明：

◎ 这个采购流程是客户的决策思维的顺序，不是工作顺序；

◎ 顺序不能被更改，客户只有通过上一个决策点才能到达下一个决策点，一般情况下很难跳跃，但是有可能忽略。比如工业品采购，因为长期采购，有些节点不需要再重复了。这不是跳跃，而是忽略，因为前面已经把相关节点的工作做完了。所以，第一次采购往往会走完整个流程。反之亦然；

◎ 按照采购流程来讲，1～6阶段是客户期望的形成阶段，5～7阶段是方案的评估阶段。也就是说5、6两阶段既是期望形成也是评估，它们本来就是重合的。有意思的是，如果按照采购程序看，第7阶段开始才是评估。大家可以想想为什么。

◎ 客户通过这10个节点的时间可能很短，比如几秒钟；也可能很长，比如几个月时间。时间长短和很多因素有关，比如方案的复杂度、客户的理解力等等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　虽然不能跳跃，但是却可以回溯，也就是说，走到后面再回来，来回循环往复。这种情况给销售提供了后发制人的机会。

◎　还有一个值得深思的问题，我们说采购流程是客户的决策倾向性变化的过程，而大订单销售往往涉及多个决策角色，我们在说谁的变化过程呢？其实仔细研究就会发现，客户不同的角色会在不同的过程中参与进来，比如，问题阶段可能在应用部门、方案评估可能在技术部门、价值和风险在高层。在每个阶段，客户的角色都可能发生变化，也可能同时出现。关于这个问题，我们在《策略销售》中再做详细阐述。

二、用采购流程促进订单前进

理解采购流程的目的就是为了推动订单前进。采购流程是如何帮助销售拿下订单的呢？这主要体现在两个方面：

◎　关注客户的关注点

你会发现，在采购的不同阶段，客户的关注点不一样。在价值型销售里，我们找出了9个关注点，分别是：问题（机会）、痛苦、目标、要求、措施、方案、价值、风险、成本。



图5-2　采购决策节示意图

这些关注点构成了一幅客户采购决策点的迁移图。如果你能全局性地看待采购流程，你就能知道客户现在在哪，知道了客户在哪，你就知道他关注什么，知道了他关注什么，你就知道自己应该关注什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

么。所以理解采购流程的第一个作用，就是帮助你时刻抓住客户的关注点。这九个关注点又可分为三个区域：

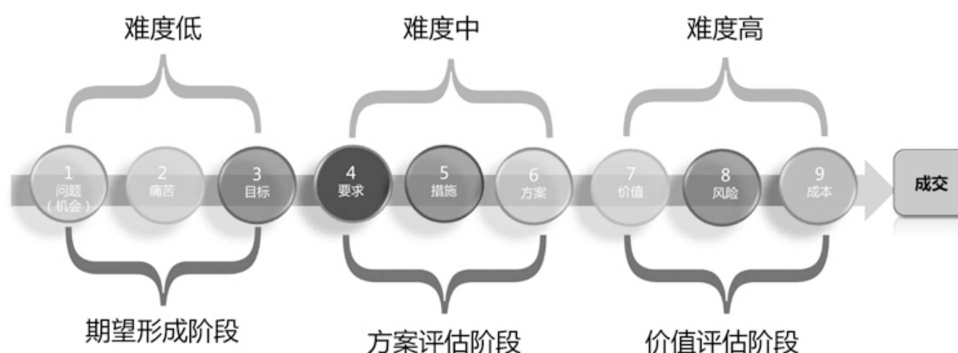


图5-3　客户采购阶段示意图

在前三个阶段，客户主要是期望形成，这时介入难度低，但是周期长；第二个阶段是方案评估期，介入后，客户期望相对坚硬，击破难度大。但是一旦击破介入周期会比第一阶段短一些；最后一阶段是价值评估期，这时客户不再关注期望，评估结果也因为政治问题很难改变，所以销售难度大。可能要考虑使用参照系击破。

这个迁移首先是发现问题、解决问题、获得价值的迁移图，但是更重要的是，它还是动机（个人利益满足）变化的迁移图。痛苦是个人利益受到伤害的感觉、目标是畅想没有痛苦后的感觉、要求和措施是客户自己琢磨的满足动机的方法（而不仅仅是解决问题的方法，如果一个方法解决了问题，但是没有满足动机，客户通常不会选择），方案、价值、风险评估是客户看看自己的动机是否能满足。动机贯穿整个过程，这就是价值公式中客户角色价值判断的依据之一。动机的加持几乎体现在每个阶段。

◎　协同流程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

理解采购流程的第二个作用是把客户拉回到对自己最有利的位置。你会发现，客户决策点越后移，销售人员能影响的事情就越少，这意味着销售手段的减少。而销售接触客户的时候，很可能客户的决策点已经到了后期的某个地方，而客户之所以到了后期，很可能是对手造成的。如果你能认识到客户所处的位置，就知道如何将客户向曾经的决策点后拉。这样就可以把对手已经获得的优势摧毁，重新建立差异性。

说到这儿，也许大家对上篇的参照系有了一个新的认识，把客户拉出旧有的参照系，进入到一个新的参照系，就是把客户所有已经经过的采购决策点全部摧毁，重新思考所有的问题，这就是参照系的威力。当然，如果你没有参照系也可以移动，只是力量没有这么大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第三章　协同流程

你要想拉着女孩的手回家，首先要清楚女孩在哪，然后再把她拉到你的路线上来，这样才能说下一步。销售同样如此，当你踏入一个订单的时候，你首先要判断客户在采购流程的哪个阶段，然后再决定你下一步的策略。这又分为两种情况：

◎　客户刚刚出发

客户处于没发现问题的阶段，这时销售就和客户在一起了，青梅竹马，陪伴客户走完整个流程，销售要做的就是在整个采购流程中保持并肩，别让客户出轨。办法就是在每个阶段贡献价值。

◎　客户已经在半途

客户已经开启了自己的采购流程，甚至已经进入了比较深的阶段，比如，评估方案。这对销售就是挑战了，而且越往后挑战越大。这很容易理解，女孩都要结婚了，你才碰到人家，拆散的难度当然大。不过，这种情况在销售中是非常常见的现象，销售不得不面对和处理。如果想处理，你有两件事要做：识别客户采购阶段，争取与客户并肩。

第一节　识别客户采购阶段

利用采购流程推进销售，首先要识别客户在哪个采购阶段，这样才能展开后继的工作。识别起来并不困难，每个采购阶段客户都有明

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

显的特征，如下页表所示。

销售在识别客户所处阶段的时候，有三点需要说明：

◎　表现出来的特征可能不是特别精确，只是作为判断参考，实际情况要复杂得多；

◎　在同一个订单里，客户的不同角色可能处于不同的采购阶段。比如生产经理处于要求形成阶段，而采购经理已经没完没了地让你降价了。要注意这种不同，其实采购阶段的划分是和角色相关的，只是传统的销售理论理解不了程序和流程的区别，从而模糊了这个问题；

◎　你在某一个时间点上识别出客户角色在某一个阶段，过段时间再和他谈，他可能前进了，也可能往回走了。如果这不是你干的，就很可能是对手干的。这种变化是销售要特别注意观察和分析的地方。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

序列	阶段	阶段特征
第一阶段	未发现问题或机会	客户对当前状况很满意； 客户没想买； 客户谈不出问题
第二阶段	发现问题或机会	客户会主动向销售验证问题； 客户会愿意与销售探究问题带来的不良影响
第三阶段	感受到较大痛苦或企图心	客户会对当前情况有抱怨； 客户可能会向销售了解机会的获利情况； 客户开始考虑是否行动以及行动的代价(成本、风险) 开始第一次询价
第四阶段	形成改进目标	客户会主动向销售了解方案情况，但是自己很少表达自己的期望（因为没形成，自己也不懂）
第五阶段	明确了要求	客户会主动谈到对供应商的要求，表达期望，但是又说不清楚细节，描述得很笼统
第六阶段	明确了措施	客户会很详细地描述方案细节，尤其是一些重点部分
第七阶段	评估方案	客户邀请做测试、实验、试用、评标
第八阶段	评估价值	客户高层会出现，并与销售讨论价值
第九阶段	评估风险	客户高层会出现，并讨论风险
第十阶段	评估成本	客户开始要求供应商降价

第二节　协同流程

当你进入一个订单，发现客户已经先出发了，而且你通过识别流程，找到了客户的定位点。接下来你可以做什么呢？你至少有两种选择：

◎　跟着客户走

他有期望，你就满足期望，他要评测你就按照要求评测。这其实是大部分销售的做法，比如，客户要求报价，销售二话不说就报上去了。这种做法都不需要识别流程，反正让干什么就干什么吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这是最不可取的方式，因为前面的采购活动你没参加，但是对手参加了，他一定会引导客户。如果你跟着走，就是跟着对手走，因为游戏规则已经被客户和竞争对手制订了，你只能按照规则玩，裁判都是对手的，这球怎么踢？客户走得越远，你越被动。举例说明：

一家建筑设计院的销售听到了一个项目信息，一家房地产公司要对一个综合体的设计进行招标。收到客户的招标书后，销售做了大量的案头工作，满怀信心地去投标，最终客户没有选他，而是选择了价格最低的设计院。于是这个销售认为丢单是价格原因造成的。

这个案例中销售就是碰到客户直接陪他向前走，这貌似减少了很多前期工作，但是却减少了成功的希望，你想想需求是对手定义的、期望是对手定义的、评估标准是对手定义，连预算都是对手定义的，你的希望有多大？虽然偶尔会有成功的可能性，但毕竟是少数，不能天天指望有兔子撞死在树上。

◎　向后拉

既然不能跟着客户走，就只有两个办法，一是争取开始的时候就和客户在一起，二是把客户向后拉。举例说明：

A销售和B销售同属于一家著名的工装公司，他们都是非常优秀的销售，业绩都很好，但是他们切入订单的时间却大不相同。A销售是在大楼奠基阶段切入，也就是楼刚开始建的时候，他找线索用的关键词是“奠基”。B销售是在封顶的时候，也就是楼主体工程基本完工的时候，这时候客户已经和其他装饰公司接触过了。但是B销售对设计、施工、项目管理都有多年的实践经验，他有能力说服客户放弃竞争对手的方案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

他们谁做得对？答案是：都对，因为他们都遵从了一个原则，让客户和我并肩，而不是我追着客户走。第一个销售在采购开启阶段就进入了，剩下的事情就是防止客户出轨。第二个销售显然进入得晚，但是，他有能力让客户出轨。第一个销售的做法订单的安全性更高，但是第二个销售操作时间会更短。到底追求什么，和销售人员的个体情况有关。销售最难权衡的就是时间成本和赢单概率。

让客户出轨，就是把客户沿着采购流程向后拉；然后，争取与客户采购流程同步。这是流程控制的原则。

“向回拉”这个原则确定之后，就有了第二个问题：拉到哪？最理想的状况是，无论客户走到哪，都拉回到问题阶段，重新帮助客户定义问题。因为越往后，客户要做的事情越多，你能帮他做的事情也越多，你对客户的影响也就越大，也就越有利于你。

这在理论上说没什么错，但是难度很高，因为客户向回走的路程太长。女孩和男友都走到民政局门口了，你截住女孩说：咱们相个亲吧。这难度有多大？所以，我们建议是尽量往回拉，拉到哪看你在哪里可以改变客户。你能改变的节点肯定是你的优势。你能发现隐藏的问题，就往第二阶段拉；你能提供出人意料的方案，就往措施阶段拉；如果你有参照系，那就太好了，你会发现能在多个地方都可以找到落脚点。直接把客户拽出从前所有的采购节点，这相当于拉着别人的新娘私奔了。

还有一个问题，可不可以向前拉？比如，你的方案很牛，客户现在在问题发现阶段，可不可以直接掏方案砸死客户？答案是：不行。因为客户的决策点不能跳跃。也就是说，再好的方案他也不感兴趣。这就是为什么不能早掏产品的原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

接下来我们分析一下在每个阶段是如何向后拉的。

一、从问题到痛苦

如果你发现客户已经发现了一些问题，并感受到了一定的痛苦。首先你需要确认这些问题怎么来的。如果发现这些问题是竞争对手帮助发掘的，你有三件事要做：

◎ 增加问题，也就是发现未发现的问题（隐性），并让客户意识到，已经发现的问题不是重点，重点是你告诉他的。这叫掺沙子，比如：

“你说得对，除了这些问题以外，我们的很多客户还谈到过另外两个问题……不知道你怎么看？”

◎ 细化问题：让客户明白，你才是真正懂问题的人。

◎ 直接砸烂，如果你有参照系，直接告诉客户你的高能问题，比如这样说：

“你理解错了，这根本不是问题……”

怎么做，取决于你的能力和参照系。

二、从痛苦到目标

客户向你描述了他的愿景，说明痛苦阶段已过去。如果你发现是对手帮他建立的愿景，这时你有两件事做：

◎ 通过改变痛苦大小调整问题的解决顺序，比如，客户想解决安全问题，但是你通过扩大客户工期问题的痛苦，让客户先解决工期

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

问题，从而改变了愿景和目标。

◎ 直接改变目标：客户在向你描述目标的时候，你重新帮他规划，从减肥30斤的目标变成了减肥40斤。不过这是下策，因为你的对手既然敢引导他，那就说明对手在这方面有优势，你拿优势和别人拼，很困难，除非你这方面确实牛。

三、从目标到要求

客户还不清楚怎样实现目标，只是很粗犷地告诉你一些基本要求。这时，你可以把客户拉回到问题、拉回到痛苦、拉回到目标。如果是拉回到目标，你可以这样问：

“这个要求是基于什么考虑的？”

你还可以就地砸碎客户的要求，比如：

“如果想减肥40斤，靠吃素食根本没有用，关键是……”

四、从要求到措施

到这个节点，客户期望基本形成。客户会非常捍卫自己的观点（维持正确性原则），如果想改变期望，最好的办法不是用方案冲击期望，而是拉回到问题。因为问题和措施才是一对。比如：客户买车，要布艺座椅，如果你给他谈皮座椅如何好，这就是直接用方案冲击期望。但是如果你和他分析家里刚出生的孩子经常拉屎撒尿都在车里，布艺沙发很难清洁，而皮沙发一擦了事，这就是拉回到问题阶段。

五、从措施到方案

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这个阶段可能是销售遇到最多的情况，比如，你突然接到了一个邀标，这种不期而至就是典型的情况。

客户到了这个阶段，往回拉的难度开始升级，因为客户行政行为可能已经出现，行政行为带有政治色彩，政治的东西涉及多人，很难推翻。比如，你推翻一个正式评标结果，这是很有难度的。

这个阶段首先要阻止客户进行正式的评测，可以把客户拉回到问题阶段、目标阶段，也可以拉回到措施阶段（重新定义评测标准）。不过，我们最提倡的还是拉回到问题阶段。具体操作步骤如下：

1. 提出交换条件

你收到了邀标，客户要求你回应标书，你最应该提的条件是：调研，而且必须会见他们的三个以上关键人物（只有关键人物才能翻盘）。你可以参照如下的方式给客户回一封邮件：

Re：关于xx公司方案征求的回复

张先生，您好！

首先，感谢您将我们公司的系统作为你的一个潜在解决方案。谢谢您的信任。

不过，按照我公司的相关规定，在对贵公司没有任何了解的情况下，出具方案应答书，是不被允许的。如果我们不能够亲自了解相关领导的要求和业务目标，我们很可能会造成重大遗漏，并给您带来巨大的风险。这不是一种对客户负责任的态度，也违反了我们公司一贯的做事原则。

但是，如果您希望我们参加这次选型，并能费心为我们安排会见销售副总裁赵总、采购副总裁钱总和CIO孙总，我们很愿意积极地参与。从我们的经验来看，如果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

希望成功实施XX系统，管理者通常必须要参与。这样做既能最大限度地满足贵公司的需求，也能最大程度地避免贵公司的采购风险，从而使双方最终受益。

等待您的下一步安排。再次感谢您对我们的方案的兴趣。

XX公司：XXX

信发出去之后，球就在客户那边了（你不用担心客户没有反应，客户找个陪绑的也不容易，通常不愿意轻易放弃），客户接到信函后的反应通常有两个：同意你的要求，或者不同意。如果同意，进入到第二步，否则可能就要考虑放弃了。

2. 确定关键采购人的关键问题或者目标

要想力挽狂澜，关键点就在于找到或者改变关键人物的关键问题。问题变了、目标就变了；目标变了、期望就变了；期望变了，标书就变了；标书变了，一切就都可以重来了。你又可以从容地开始你的销售工作了。而且从经验来看，大部分竞争对手（也包括客户的采购人员）根本就不顾及、不了解或者不全面了解关键人物的关键想法。他忽略你没忽略，你就占据主动了。当你见到客户的关键人物的时候，你一定要问三个核心问题：

◎　这个项目你最希望解决的问题是什么？

◎　你希望通过这个项目达成哪些目标？

◎　你认为关键要做到什么？

然后顺着这个缺口攻进去，也许你会有惊人的发现！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

3. 提供招标应答

这个简单，按照你了解的情况，开始撰写方案应答书。不过这个地方要特别注意，你的客户中肯定有人是被对手搞定了（否则前面的标书怎么出来的），这时候你需要把水搅浑，不浑就没法重新洗牌。搅浑的办法就是弥漫痛苦，也就是要让更多人了解领导头疼的问题和要达到的目标。要让大家知道，从前的标书其实是错的，至少是不完善的。领导是自己的想法，不改变是不行的。

六、从方案到价值

当客户的采购流程到达价值和风险阶段的时候，客户的高层很可能已经介入了，再想通过评测人员比如技术部拉回来的困难会非常大，因为对客户的一些采购角色而言，向回走意味着对自己前面工作的否定，是在领导面前承认自己的错误，要冒很大的政治风险。

要从这个阶段把客户向回拉，思路和上一步要有所不同，首先你必须要向客户高层展开进攻，因为这个阶段高层是主角，而且也只有他有足够的力量撤回到需求阶段。而高层关注的是风险和价值，所以切入点应该在风险和价值方面做文章。

高层的介入是个好机会，因为前面方案评测往往是基层在做，现在评测角色变了，意味着前面的东西反而容易推翻。很多销售并不去推翻评测结果，而是直接改变客户的价值判断，举例如下：

在一个平安城市的建设项目中，A安防厂商占据了优势，他们帮助客户定义了问题、设计了目标并做了大量的测试，客户基本确定选择A厂商了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

但是B厂商向客户高层（公安局长）提出了深圳平安城市的建设经验，局长意识到未来的发展方向，理解了其政治价值和使用价值，决心重新推翻以前的方案。B公司拿了订单。

价值判断改变了，意味着目标变了；目标变了，意味着期望变了；期望变了，方案评估就会改变，所以本质上，这里是把客户拉回到目标阶段。

用价值展示向后拉，需要清晰地描述价值，我们在参照系里提供的价值设计方法非常适合在这个场合使用。

七、从价值到风险

风险首先是指方案本身带来的不良影响，比如卖车之后可能会出故障。不过，风险还有另一层意思，即方案带来的牵连影响，比如上ERP，可能会带来变革风险、政治风险、战略风险等等，这才是高层最关注的。

风险是流程协同和控制中最重要的工具之一，它最大的作用就是让客户止步。想想看，如果客户知道前面是地雷阵，他的第一反应一定是放慢脚步甚至停下来。而停下来意味着客户要回顾方案，也就是重新评估方案。所以，这一步是把客户拉回到方案阶段，重新评估从前的方案，而评估意味着重塑措施和要求。所以，本质上是拉回到措施阶段。

关于风险，有两个问题要注意：

◎　最在意风险的是高层，也就是最终的决策者（EB），所以力挽狂澜，往往靠风险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　在采购的期望形成、方案评估阶段都可能出现风险，销售也都可以利用。不过，方案越清晰，风险也就越清晰。所以，风险的利用往往体现在方案评估之后。

八、从风险到成本

当客户第二次提到价格的时候（第一次是在痛苦阶段），意味着采购流程要走完了。如果你这时候才介入，困难之大，可想而知。当然，你可以降价，但是这只是碰运气。最好的办法有两个：

◎　提供风险，把客户拉回到风险评估阶段。风险可以让客户不急着签约付款，重新评估风险。

◎　评估价值：客户比较价格，肯定会考察价值。这时重新定义客户可能获得的价值是一个把客户往回拉的好办法，而重新定义价值往往意味着重新定义方案和目标。你会慢慢占据主动。

需要说明的是，价值、成本、风险三阶段时间相当短，就像一辆加速冲刺的汽车。我们想象一下，一辆汽车碰到什么情况才会慢下来，甚至停下来？答案有两个，一个是前方有障碍，这就是我们说的风险。还有一个，当客户感觉方向不对的时候会停下来看看，这就是我们用完全不同的参照系去冲击客户。

我们介绍了协同流程的方法，总结下来基本就是三个步骤：一吓二砸三拉。

◎　“吓”是提供风险，让客户放慢脚步，甚至停滞不前；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　“砸”是指出客户现在的采购点上的问题，比如问题不对、方案不好、价值不高等等；

◎　“拉”就是让客户向回走，找出采购发生错误的原因，当客户重新思考的时候，就是你重新影响客户的时候。

总之，客户的采购流程不能跳跃，所以你的销售行为也不能跳跃，只能协同。也正是因为这种原因，销售才有了后来居上的可能性。

需要注意的是，一些销售方法论会讨论在某个采购阶段与竞争对手的相对位置，这是不可取的。这会导致拘泥于在流程的一个阶段内部争胜负，比如，在评估阶段，考虑怎样比别人的方案更出彩。但是，一个阶段的落后，往往是上一个阶段出现了问题，比如，因为需求阶段不到位，所以方案才落后。所以，在销售的任何阶段，都要全流程地看问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第四章　控制采购程序，拉动订单前进

保持流程一致性，本质上说就是与客户的各个采购决策点保持一致，在客户的每个决策点上贡献价值，获得客户的认可。而想保持一致，最好的办法就是让客户认为你是首选供应商，因为客户在推进流程的时候，很喜欢和首选供应商共同商量下一步行动，自然你就可以获得客户的真实想法，引导客户前进。

在销售里，领跑永远都是最轻松的事情，而要领跑，我们需要引入一个新的概念：行动承诺。它隶属于我们前面说的采购程序范畴。

第一节　理解行动承诺

一、为什么要见客户

行动承诺是销售中一个非常重要的概念，其重要性和我们前面谈到的期望、参照系等同。

它是缩短销售周期和提高赢单率的一个重要方法。为了理解这个概念，我们先分析几个销售中常见的现象：

现象一：想签单，多拜访

你一定经常被领导要求多见客户吧？似乎见得越多，成功的可能性越大，更重要的是统计数据也证明了这一点。但是数据也经常骗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

人，不是因为见得多，所以成功了，而是因为成功了，走完了所有的订单决策点，所以见得多。换句话说，核心问题不是见得多少，而是你干什么去了！

销售为什么要见客户，这个问题我在培训中问过几万名销售人员，最常听到的回答是：当然是签单子啊！于是我们再追问，如果五次拜访才签单，前四次肯定没签单，那前四次都是失败吗？于是销售又补充说去了解需求、去做关系、去讲产品等等。总而言之，似乎很清楚，但是又似乎不知道。

这涉及如何评判拜访有效性的问题，如果你自己都不知道去干什么或者理解错误，几乎不可能完成一次成功的拜访。这个问题有多严重，下面都是我们一组统计的数据：

◎　一家互联网公司，1000名左右的销售人员，公司要求每人每天见两个客户，一年按200天计算，共见40万次客户。我们抽样调查，其有效的拜访比例是16%，也就是84%的拜访，合计35万次是无效的。

◎　一家新能源公司，700余名销售人员，抽样调查的结果是有效率17%。

◎　四家饲料企业的调查结果是：拜访的有效率是26%～28%。他们的销售人数分别是100人、240人、500人、550人（注：最后一家企业销售也兼任服务，我们剔除了服务拜访）。

72%的销售见客户之前不知道去干什么，他们秉承的原则是：去了再说！虽然偶有所获，但基本是撞大运。如果一个公司每年生产40万件产品，有35万件废品，这家公司早倒闭了。但是销售产生了这么多垃圾，竟然还活着，这只能说，熊人背后有熊人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

所以我们必须要回答的第一个问题是：为什么见客户或者什么是有效拜访？

现象二：有这次，没下次

你一定经历过一些停滞的单子吧，你见了客户，谈完了也就谈完了。然后，事情没有进展，你不知道有什么理由再次见客户，客户也不知道为什么还要见你，走着走着就散了，长期不见就淡了。拜访断了，就是订单断了，订单断了基本上就是单丢了。而断了的现象在销售中占比极高，有时高达70～80%订单是这种情况。反之，如果我们能找到一种方法可以链接两次拜访，也就能链接多次拜访，并最终链接了一个订单。

这看起来就是销售常说的“下一步”的问题，但是事情远比这个问题复杂得多，我们需要回答的第二个问题是：到底用什么方法链接两次拜访，以便让销售过程可以持续？

现象三：我这次拜访就是去和客户聊聊天

销售在拜访前向领导汇报自己这次拜访的目的，他们通常会有如下的说法：

1. 好长时间不见了，去处处关系；

2. 就是去和客户聊聊；

3. 了解一下客户的预算；

4. 了解一下他们这个区域的信息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

作为管理者，让不让他去？可能有人觉得都应该去，也有人觉得1、2的说法不应该去，3、4的说法应该去。但是，你注意到没有，这些拜访的理由有一个共同的问题：订单实际上没有前进。

销售的责任是推动订单向签单移动。而只有客户才可以推动订单，销售推动客户，客户推动订单。销售不能直接推动订单，你不能自己拿个签单申请找客户领导签字吧。而上边的拜访理由都有一个问题：客户没行动。

我们需要回答的第三个问题是：怎样才算是订单前进了或者如何拉动订单前进？知道了这个标准，我们就知道怎样推动订单。

二、行动承诺：让客户采取行动推进订单

这三个问题的答案其实是一样，见客户的目的和链接两次拜访的手段都是行动承诺。所谓行动承诺是指客户为推进采购进程向销售做出的行动保证，通俗地说，行动承诺就是让客户答应，接下来为推动订单采取行动。有时行动承诺也叫承诺目标。

我们可以这样来理解行动承诺：把一张订单运作过程看成一次爬山，把最后的签单看成是爬上山顶的最后一级台阶，而行动承诺就是从山下到山上的那一级级的台阶。你不可能一下子蹦上山顶，所以需要台阶不断地把你向上抬。

一个团队的销售业绩是由多个客户贡献的，一个客户的贡献是由多个订单组成的，一个订单是由多次拜访组成的，而一次拜访只有三件事情：获取信息（比如期望、需求、动机）、给予信息（比如引导期望，植入优势）、获取行动承诺。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为了理解什么是行动承诺，接下来，我们分析一个案例：

早年间，我负责一支销售队伍，主要做财务软件销售，一套软件的价格一般在1～5万之间。队伍里有个女孩，没有任何销售经验，但是进入部门不久业绩就起来了，一年之后在部门名列前茅。

她签单效率很高，平均一个单子见客户2～3次就能成功，而当时销售们平均要见8～10次才能签单。她是怎么做到的？

第一见客户，除了与客户交流信息、建立信任这种通常的做法以外，她一定会做一件事情——让客户试用我们的产品。财务软件如果想试用，一定会录入数据，比如财务凭证。如果客户有1000张凭证，她会很积极地帮助客户录入几张，以便教会客户。但是剩下的绝大部分凭证，她都会说服客户自己去录入，这是一个很繁琐的工作。

过上1～2周，她觉得客户录入得差不多了，就会主动打电话给客户要求签约。客户接到这个要求之后，通常有三种反应：

◎　拒绝：这种事较少发生，因为客户这段时间一直在录入，拒绝就意味着前面的工作前功尽弃；

◎　答应签约：也很少发生，让客户掏钱永远没有那么容易；

◎　向领导汇报：这是最常发生的事情。

一旦遇到第三种情况，女孩就会说服客户向领导汇报，甚至教给客户怎样汇报。客户汇报完后，女孩会主动打电话或者拜访客户领导。见领导的目的还是要求签约。当然，运用了一些沟通、谈判的技巧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在这个案例中，这个女孩用了三次行动承诺构建了一张订单：

◎ 让客户试用，录入数据；

◎ 让客户汇报；

◎ 让客户签单。

接下来，我们看一下，行动承诺是什么样的。一个完整的行动承诺包含四个要素：

时间	下周二
人	请客户的技术人员
行动	对方案进行一次优化
利益	便于贵公司数据的顺利转换

◎ 时间

客户答应采取行动的时间，比如周五来公司参观，“周五”就是这个时间。如果不能和客户确定时间，这种承诺没有意义。不过客户经常会说一下含糊的话，比如这样说：找个时间，我们再聊聊。这不是行动承诺，这是推辞。

◎ 人

客户方会有哪些人参与这次行动，注意，是客户方的人而不是销售方的人。因为这个行动是要求客户做事情，销售方当然可以参与，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

但是客户方必须有人参与，否则就不是行动承诺而是拜访目标。比如，客户的老板、客户的技术人员等等。

◎　行动

这次行动要做什么事情，比如参观样板客户、帮我推荐其他人见面、签订合同、技术讨论会、测试等等。以下都是客户行动：

1. 请客户下周参观我们的样板客户；

2. 请客户测试我们的设备；

3. 请客户把我推荐给他们的领导；

4. 请客户参观我们公司的培训；

5. 请客户签合同。

◎　利益

这次行动对客户有什么好处，比如，保证采购进度、节约客户成本、便于评估等等。这是客户愿意采取行动的原因所在，也是四要素中最重要的一项。从我们的经验看，销售人员往往不知道这一项怎么说，究其原因就是因为销售不懂客户业务，而利益是针对客户业务带来的好处。

行动承诺有三个显著标志：

1. 是客户的行动，不是客户的语言，所以叫行动承诺；

2. 这个行动一定是推动了订单，类似出来喝喝茶之类的不是；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

3.这次推动一定是对你有利的，而不是对对手有利的。

行动承诺其实就是客户的采购程序，我们前文谈过采购程序与采购流程的关系，采购程序是外显的，采购流程是内敛的。采购程序因为很容易观察到，所以可以作为拜访成功的标志。同时，采购程序也是客户必须要完成的，所以可以作为拉动力促进订单快速前进。

三、深入理解行动承诺

1.区分行动承诺与拜访目标

很多人会混淆拜访目标和行动承诺，拜访目标是销售人员本次拜访要做的事情，行动主体是销售人员，而且还是本次拜访。比如，了解客户预算、调研需求、提交报价、和客户处关系等等，这些都是拜访目标。拜访目标大部分情况下也是销售应该做的，但是，拜访目标本身并不会推动订单前进。难道你调研了需求，客户就愿意买你的东西？难道你了解了预算，客户就愿意买你的东西？这没道理，拜访目标只是为实现行动承诺做准备，虽然这也是必需的。

行动承诺是客户答应即将要做的事情，行动主体是客户，只有客户可以推动采购程序，所以必须让客户采取行动。有时候客户会与销售共同完成一件事情，比如讨论会，这也归属于行动承诺。

为了更好地理解，举个生活中的例子，我们把一个正运作的单子比作一次旅程，假设是开车从北京到上海的旅程。车子里坐着两个人，一个是销售，一个是客户。

如果你是那个销售，你可以洗车、保养车、修车等等。这就好比你到客户那里了解预算、了解决策流程、了解竞争对手、建立信任等

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

工作。这些都应该做，但是这些活无论你干得多好，车都没有动。车没动，订单也就没有前进。

为什么车没动？因为客户是驾驶员，他决定了项目的速度和走向（客户对项目的控制力度远大于销售）。他没动，一切都没动。

可能有销售会问了，是客户让我调研的、是客户让我写方案的、是客户让我们报价的，这算不算我在开车？这顶多算客户让你修车、客户让你洗车、客户让你保养车。不是客户让你开车，开车的永远都是客户。这点变不了。

所以项目前进的核心在于：你必须让客户行动起来，把车向前开。推而广之，你每次拜访客户的目的都应该是想办法让客户干活！所以，销售拜访的终极目的是获取行动承诺，而拜访目标只是手段。

2. 行动承诺就是让客户在你身上付出成本

如果你追求一个女孩，今天请她吃饭、明天请她唱歌、后天请她看电影，可是她该吃吃、该喝喝，就是什么都没付出，你结婚的可能性有多大？如果反过来，你们一起买车，她也掏钱，一起买房，她也掏钱，甚至一起生了孩子，结婚的可能性有多大？销售也一样。如果客户说你做次需求调研吧，你就把他们公司从总裁到部长折腾个遍，每人半天，折腾一周。你觉得客户怎么看你？他会说，你很认真，你很负责。看到了吗？你折腾他，他觉得你是好人。而且，你折腾完了，你的对手做同样要求的时候，客户一般很难答应。没完没了地折腾谁也受不了啊。所以折腾客户吧，他喜欢。

客户在你身上付出得越多，签单的可能性越大。而行动承诺就是让客户为你干活，在你身上付出成本。随着付出成本的增多，客户想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

离开你就会变得很艰难，这叫登台阶效应。所谓登台阶效应是指一个人一旦接受了他人的一个小小的要求，为了避免认知上的不协调或者想给别人一个前后一致的印象，就有可能接受更大的要求。

而客户投入越多，签单的可能性就会越大。这里说的成本包含很多，比如，让客户把你介绍给领导，这是面子成本；让客户开个技术交流会，这是人员成本；让客户签合同，这是金钱成本。

我们在《引导期望》篇里谈到过客户有维护自己正确性的本能，这种维护包含维护自己说出的话，也包含维护自己做的事情。当客户执行了自己的承诺，你会发现他不得不支持你了，比如，他向领导推荐了你，这时他就被你绑架了，他不得不支持你，否则他在领导面前没法交代。

3. 行动承诺是行动不是语言

行动承诺不是客户对你说什么，而是客户要做什么。比如，你与客户谈完，客户说：你们家产品太好了，公司太有实力了。这个没什么用，这样的语言并不能真正推动订单前进。

客户可能会告诉你很多有用的信息，比如预算、决策人、需求、期望等等。销售往往觉得这就是客户行动了，这不是，这只是获得了信息。同样，客户表扬了你的方案也不是客户行动，因为我们无法判断客户说的是真话还是假话，除非我们看到行动。

4. 行动承诺是客户答应即将要做的事情

一般情况下，行动承诺不是现在要做的事情，而是接下来要做的事情，这个接下来可能是几分钟之后，也可能是几周之后。比如，客

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

户推荐你见领导，可能几分钟之后你就见到了，也可能两个星期之后才见到。

与此相比，拜访目标是本次拜访要实现的，想了解预算，去了就问，问完了就算完成。

5. 计划不是承诺

不是所有的客户行动都是行动承诺，有些是客户的工作计划，比如统一进行评估、统一进行招标，这不叫行动承诺。因为这种行动既不是你引导的，也不是仅仅在你身上投入，缺乏特定的指向。就像一个歌星向歌迷们大喊一声：我爱你。你可千万不要理解为她想嫁给你。

理解了行动承诺的概念，我们再回答一开始提的三个问题：

（1）为什么见客户或者什么是有效拜访？

答案呼之欲出了，见客户最重要的目的，甚至说唯一的目的就是获取行动承诺！除此无大事。让客户在你身上付出成本才是最重要的目的。

（2）到底用什么方法链接两次拜访，以便让销售过程可以持续？

行动承诺是链接两次拜访最有利的手段，因为你已经给客户布置了工作，接下来当然就有事情干了，于是订单就不会停止。

行动承诺不同于我们经常说的下一步工作，它致力于让客户付出行动，而不是要求销售自己傻干。你不需要找什么借口，行动承诺就是你和客户为共同推进订单一起要做的事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（3）怎样才算是订单前进了或者如何拉动订单前进

要到了行动承诺订单才算前进，了解了预算不算前进、了解了需求不算前进、认可了优势不算前进，只有要到了行动承诺才算。想想客户是怎样推动订单的呢？他的做法是通过推动采购程序而推动采购决策，比如，通过参观样板客户对供应商进行评估，导致了对供应商产生倾向性。想象一下，如果这些程序都是你推动客户执行的，你是不是会占有领先的地位？

而如果你只是了解信息，你会发现没有促使客户行动，客户当然也没付出任何成本。相反，如果你邀请客户的技术部门在方案设计完毕后一起讨论方案，这就是典型的行动承诺了，因为你折腾了客户一群人。反过来，获取行动承诺的过程就是拉动订单前进的过程。当你从客户那里获取承诺的时候，一定是要求客户行动的时候，而客户行动就是推动订单。更重要的是，因为“维护正确性”原理，你增加了客户对你的倾向性。

第二节　获取承诺

一、行动承诺的作用

行动承诺是一个非常好的管理工具，本质上说，对承诺的管理就是对目标的管理（但是对目标的管理不是对结果的管理，销售中太多对结果的管理了，而结果是不能被管理的），从目标出发，以终为始，就可以管理整个拜访过程。从行动承诺出发，你可以反推出要问的问题、要植入的优势、需要的信任程度、订单的可行性，由此再进一步推导出如何提问、如何陈述、如何建立关系、如何判断客户质量

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

等等。以终为始一直是价值型销售坚持的一个重要原则。除此之外，行动承诺的作用还体现在以下几点：

1、行动承诺是火车头，拉着客户奔跑

这个世界上大部分产品都是锦上添花，而雪中送炭的东西并不多，所以客户并不着急买东西。有时候，一停几个月甚至一年都是很正常的现象。

对销售来说，世界上最讨厌的话不是“我不想买”，而是“我再想想”，类似的话还有“我知道了”，“我们再商量一下”等等。这种话憋死了无数英雄好汉。

订单暂停不是个别现象。相反，这可能是销售碰到最多的情况，如果查一下某个销售人员三年的全部订单，你会发现做下来的是小部分，丢了的也是一小部分，停止不动、不死不活的才是大部分。因此行动承诺就成了缩短销售周期的最有利的武器。某种程度上说，行动承诺是“拉”着客户向订单冲刺，这当然可以缩短销售周期。

这里面有个有趣的问题，一方面我们说，签单是提供价值的结果，一方面我们又说催着客户前进，这是不是矛盾呢？

这并不矛盾，自然延伸的意思是客户因价值而签单，而“催”的手段也是让客户感受到行动所带来的利益，避免无谓的时间浪费。就像学生学习，有动力，愿意学习很重要，按规定上晚自习也很重要。

2. 行动承诺是手铐，铐着销售与客户一起前进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们前面说，要和客户并肩前进。客户经常跑到销售前面。但是，销售人员却也经常会甩开客户，自己狂奔，一见面就掏产品，掏完产品就哭着喊着给客户写方案，交上方案就是报价。但是，当你让客户签合同的时候，客户却打死也不签。为什么？因为客户在原地没动，销售自己跑到了后面的阶段。他做的事情都属于拜访目标，而不是行动承诺。

行动承诺是客户的行动，从这个角度讲，行动承诺是销售与客户铐在一起，拉着手在跑。我调研，你讨论；我写方案、你审核；我演示产品，你测试，手牵手走向签约。所以，从这个角度讲，行动承诺也是一种保持流程一致性的最佳手段。

3. 行动承诺是测谎仪，帮助销售辨别信息真假

销售很苦恼的一件事情是没法判断客户说的话是真话还是假话，尤其是那些听起来很舒服的话（如果是客户骂你的话，基本可以肯定说的是真的）。而行动承诺恰恰可以在一定程度上解决这个问题。举例说明：

客户：“今天收获很大，从前对你公司了解不够，今天听你这一说，觉得你们的产品确实不错，而且还有这么多的样板客户。关键是你们的服务也很有特色，希望我们保持沟通，争取能够合作。”

这句话真的假的？

如果你仅仅听这句话，你是无法判断客户说的是真话还是假话的，反之，如果客户说完这句话后，你这样提问：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“谢谢对我们的认可，你看接下来可不可以和你的领导做一次沟通？”

注意，这句话是一个行动承诺，要求客户开始行动。如果客户同意，上面那句话肯定是真话，反之，如果什么行动承诺客户都不给，那你不要再信他了。听其言、观其行，这句俗语就是行动承诺作为测谎仪最准确的描述。销售永远要记住：客户骗我们的次数，远大于我们骗客户的次数。老销售都是被骗大的。

4. 行动承诺是定位仪，识别了客户采购阶段

行动承诺是要求客户行动，而客户的行动又表明他支持你并且他希望尽快推进采购。比如，客户愿意试用你的产品，那很可能（不是一定）表明他有购买你产品的意向。如果他还愿意带你去见领导，那几乎可以证明他是支持你的。所以从这个角度讲，行动承诺的强度越大，表明你离成功越近，所以，行动承诺是定位仪，可以帮助你测量你离签单还有多远。

反之，如果你设定的最低行动承诺客户也不给，这就几乎可以判定客户不支持你，我们在后面顾虑部分进一步说明。

5. 行动承诺是个台阶，降低了订单操作难度

大部分项目都很难第一次拜访就签约，必须一个台阶一个台阶向上走，最后走向签约终点。所以，台阶降低了运作难度，跳高冠军也不能一下跳到山顶，但是瘸子也能一个台阶一个台阶地走到山顶。

把订单拆解，还有一个好处就是让你集中精力关注当前目标的实现，活在当下。销售这项运动最有意思的一点是，你越想签单，单子

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

离你越远。因为你想签单，就会远离客户。

行动承诺的原理讲清楚了，接下来就是行动，与行动承诺相关的动作有三个：拜访前的设计、拜访中的获取、获取失败后的处理。接下来，我们一一介绍。

二、设计承诺

关于行动承诺的设计，我们提供五个技巧：

1. 提前准备

让客户答应行动承诺不是一件简单的事情，要铺垫、要考虑采购节奏、要考虑客户组织利益和动机等等，很难指望临场发挥。如果你没有在拜访前精心的准备，能够获得承诺的概率极低，拜访失败的可能性却极高。

反之，当你在拜访之前，心里有了一个行动承诺，你在与客户的谈话过程中就会不断地引导。比如，你希望让客户推荐见老板，在谈话过程中，就会不断地强调一把手工程、风险预防、需求与战略结合这些概念，以便让客户觉得这事必须请你给老板说清楚。自然行动承诺就容易答应了。

提前准备非常重要，没有承诺不见客户，这是销售要坚持的原则。因为见客户的目的就是要行动承诺，如果没有，你见不见又有什么意义呢？大部分销售的失败不是没有达成行动承诺，而是没什么目标要达成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当然，行动承诺设定好后，不是一成不变的，因为行动承诺通常是在销售的最后阶段去索取，所以，在谈话过程中，你可能会获得一些新的信息。这些信息可能会促使你修改行动承诺。但即使这样，行动承诺也需要提前设计。有计划才能说变化。

这里有两种特殊情况需要说明：

◎　小订单需不需要提前设计：比如几千元的小单子。其实要不要行动承诺，主要是看你计划分几次达到签单的目的。如果你认为一次就可以拿下来，那就只有一个目标可以设计：签单。否则，你最好设计出另外一个或几个行动承诺。行动承诺就是对销售过程的一种设计行为。

◎　第一次见客户要不要提前设计：销售会觉得第一次见客户什么都不知道，怎么设计？我们还是建议你提前设计，因为你有很多见客户的经验了，可以结合这些经验预先设计。反正你见客户也要获取承诺，哪怕是第一次见也不能空手而归。有备才能无患。

一句话：见客户，必有承诺，否则不用去。你都不知道去干什么，那你还干什么去？

2. 设计两个：最高与最低承诺

行动承诺是登山的台阶，如果一个台阶太高迈不上去怎么办？答案是在两个台阶之间再垫一级台阶就是了。

有经验的销售见客户的时候通常会准备两个行动承诺：最高行动承诺和最低行动承诺。比如，最高行动承诺是见老板，最低行动承诺是见技术人员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

设计两个行动承诺让销售有了缓冲的余地，毕竟要行动承诺是个失败概率很高的事情。而一次拜访的成本并不低，如果能要到一个最低承诺也是好事。

3. 重点设计利益

前面我们谈到，行动承诺就是让客户在自己身上付出成本，这似乎是个很卑鄙的做法，其实不然。行动承诺是让客户行动，行动对客户来说是一种成本，客户又不傻，凭什么付出成本？让客户付出只有一个办法：对他有利。所以，从这个角度讲，行动承诺是追求双赢。

行动承诺四要素中的“利益”要素是客户行动的原因，对他有利，他才行动，这是采购影响者的基本逻辑。因此，销售向客户索取行动承诺的时候，要把这个行动承诺与客户的组织利益相结合，比如，邀请客户引荐领导的时候，说清楚见到领导可以帮助他协调资源、引起领导重视等等。让客户讨论方案的时候，说清楚优化方案可以减少风险、缩短订单实施周期等等。

一方面，告诉客户的利益当然是指组织利益，因为行动承诺是光明正大的事情。虽然它对销售有帮助，但是它也对客户也有帮助，好的行动承诺一定是建立在双赢的基础上的，当然你只要让客户感受到他可以获得利益就可以了。

另一方面，这个组织利益的设计一定要从动机出发，用什么组织利益满足执行承诺的人的个人动机是必须要考虑的，这样获得承诺就容易得多。

4. 与采购周期相匹配

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

前面我们讨论过，客户每个采购阶段的关注点不一样，所以，销售人员顺着他应该干的事情索要行动承诺当然会容易很多。比如，在问题阶段组织调研、在方案阶段组织参观、在风险阶段组织高层见面等等都是顺理成章的事情。举例说明：

一家软件公司的主要业务是为政府提供网站建设方案，他们采用行动承诺的管理模式，要求销售“无承诺，不见客户”，但是后来发现销售人员的获取率很低。分析原因后又发现销售的行动承诺很少，就那么几个。这相当于两个台阶之间的落差过大，销售人员蹦不上去。

于是他们开始着手改进行动承诺的设计，首先他们将客户的采购程序重新做了梳理，找到客户必须要做的事情和必须要考虑的重点内容，比如客户在建设网站之前一定会学习国家相关文件，一定会考虑评奖的问题。之后，按照先后顺序列出了客户采购工作清单。

之后，他们开始针对客户的这些程序设计行动承诺，比如客户要学习国家政策，销售方就策划政策解读活动，请客户相关人员参加。经过改造，销售获取承诺的概率大大提升了。

5. 攻其必守

客户答应你承诺，是为了满足组织利益，客户之所以重视这个组织利益，是因为和自己的动机有关。越强烈的动机，越是你攻击的重点。

所以，你也可以先通过动机类提问，找到客户认为重要的事情；再从重要的事情出发，找到动机；再从动机出发，设计组织利益；再从组织利益出发，设计行动承诺。这叫攻其必守。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

三、获取承诺

设计完了当然是获取了，获取承诺一般在沟通结束时，也可以在沟通的任何合适阶段。获取承诺是整个拜访的目的，所以，既要大胆，又要心细。

1. 开口要

获取行动承诺这种事情，敢不敢要是个生理问题，能不能要是个能力问题。首先是敢要，要不到再处理客户顾虑，不要永远要不到。

这似乎是个很清楚的事情，72%以上的销售根本不要，一个重要的原因是害怕压力。行动承诺是客户的行动，让客户行动客户是有压力的，无论是组织参观、推荐领导、进行测试，客户决策都会有压力。客户有压力，销售就会有压力，担心被拒绝的压力。而这种压力会让销售裹足不前。

所以，没有承诺，不见客户；见到客户必要承诺。只有两种情况可以不要承诺，一是客户没在订单里（订单没启动，只是维系关系），二是你不打算要这个订单了。

要承诺一般是通过提问的方式，比如：

“张经理，我有个想法，您看合不合适？我想下周二组织我们的技术人员与贵公司的技术人员再开一下交底会，把一些容易犯的错误做一下梳理，以保证我们平台转化工作按期完成。”

这个提问里有行动承诺四要素：时间、参与人、事件、好处。开口要是一件很重要的事情，很多销售之所以不要，一般有四个原因：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎　根本不知道有行动承诺这回事，天天傻跑。总是琢磨着用诚心感动客户，可咱是销售不是跑堂的，销售的成功并不取决于按门铃的次数；

◎　事先没有规划，临时又想不出来要什么。要行动承诺确实有随机应变的成分，讲究的是“势”到“事”才能到。但是如果你事先没有任何的想法，你和客户谈话的方向就会有问题，换句话说，行动承诺不仅仅是拜访的最终目的，也是你谈话的结果；

◎　不知道什么时候要。在整个谈话过程中，客户会不断地释放一些信号（当然是无意的），在销售的每个阶段，释放的信号都会有所不同。只要你有良好的倾听技巧，这个不难发现；

◎　根本就不会要。这个也有几种情况：

◎　销售人员驱动：这还是一种自我中心而不是以客户为中心的体现。销售人员在要行动承诺的时候，完全按照自己的想法硬来。觉得自己该干什么就干什么，忽略对客户的利益和采购阶段。

◎　太笼统：比如，销售这样说：咱们找个时间试用一下吧？这话跟没说一样，没有确定时间怎么做？如果客户答应了，你要马上和客户确认具体时间，比如下周二早上九点。

◎　不现实：销售急着签单，这点能理解。但是饭要一口口地吃，如果客户还没最好准备，你硬要是要不出来的。最典型的例子是：每次拜访都奔着签单去。

举例说明：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我曾经带一支销售队伍，做低端的财务软件，手下有个小伙子，有一次，他请我支持一个订单。订单金额大约4万左右，这个客户已经试用我们产品四个多月了，所有的财务数据都已经录入到产品里，都是这个销售帮助客户录入的，这是很大的工作量。

我与客户交流后，明确地告诉客户，我们需要把产品带回去，不能再让客户试用了。当然，谈话很融洽，没有激怒客户。客户犹豫再三后，与我们签了合同。

这个单子，我帮助销售签了，但是如果因为我的举动，客户丢了单，我做错了吗？其实仍然是正确的，反正客户也没打算买，不要再在这种客户身上浪费时间。

这个销售迟迟不敢要承诺，他总是希望多做一份工作感动客户主动购买，但是他从来不去通过行动承诺测试客户购买的可行性，也不用行动承诺去促进客户。销售最宝贵的是自己的时间，第二宝贵的才是客户。永远要记住：早来的坏消息就是好消息。不买拉倒，再找下一家。学会用行动承诺测试客户的购买意愿。

2. 从高到低要

前面设计了两个行动承诺，先要哪个呢？

首先，获取承诺的顺序必须从高到低，这一节台阶如果上去了，何必再垫来垫去？快马加鞭向上跑就是了。这样可以大大缩短销售周期，何乐而不为？

其次，如果客户不答应最高承诺，你可以顺理成章地要最低，比如，你希望见老板，客户说老板没时间。这时，你可以说：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“能理解，老板总是很忙的，你看可不可以见见技术人员，讨论一下方案？”

因为客户刚否定了你的最高承诺，有良心的客户可能会有些歉意，利用这种歉意，就有可能获取最低承诺。

最后，如果客户连最低承诺都不给，这就反映了一种客户态度：他不希望和你合作。这时你要认真地考虑还要不要这个订单了，在合适的时候退出也是一种好的策略。如果你实在不想退出，你至少要考虑换个客户角色来攻关了。所以，某种程度上说，行动承诺也是个试金石，测试一下这订单你有戏没戏。

3. 不断增加行动承诺的强度

从一定程度上说，一个又一个的行动承诺构成了一张订单的销售路径。路径的长短当然与设计有关。但是，获取过程最容易犯的错误是不往上走，而是往回走。往上走是指增加行动承诺的强度，比如，见完技术见高层。见高层的强度当然大于见技术的强度，但也正是因为强度大，所以对订单的推进作用才大。而往回走是指该向上迈一步的时候，却原地踏步甚至向后退，比如，当该提交合同请客户审核的时候，却羞答答地提出优化方案。

订单越往上走，压力就会越大，尤其是由方案评估到价值和风险评估那个台阶往往是最难的，因为这时决策人已经被更换了，这个点上卡几个月很正常。所以，首要的选择是试探地迈出这一步。步子不妨大一些，迈不上去再降低行动承诺，而不是在一个台阶上来回踏步。很多时候，销售周期的长短往往就是这一步。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

其实，很多销售的担心是多余的。别忘了登台阶效应，客户帮了你，就不得不接着帮你了。所以，狠点吧。

4. 先定义，再细化

行动承诺有四个关键要素，获取承诺的时候这四个要素不是和盘托出？正确的做法是先定义要做的事情，再确定时间和要参加的人，这就是先定义，再细化。比如，这样说：

“领导，你看接下来要不要参观一下样板客户？这样可以看到真实的场景，有利于你的评估和选型？”

“如果参观的话，哪些领导可能会去呢？”

“这些领导主要关注哪些事情？这样我们好提前安排，让领导这次参观有实效。”

“你看什么时间合适？”

有些事情，你不要求客户，客户自己也会去做，比如，参观样板客户。但是，什么时候做，什么人做，客户往往很难确定，所以，只要先让客户答应做这件事，之后，其他事情都好商量。

5. 以退为进

销售们做牛做马习惯了，向客户索取承诺，对一些人来说是一件很不好意思的事情，张不开嘴。或者客户位置比较高，自己开不了口，这时可以采用以退为进的策略。首先，销售向客户询问下一步的推进措施，比如：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“张总，你看下一步怎么推进这个项目？”

这时，球就在客户脚下了，你也给了足够的尊重。你问完后，客户一般会有两种回答，一是给你一个出乎意料的高行动承诺，比如让你提交合同。这种情况对销售来说当然是再好不过了。不过，这事比较罕见。大部分情况是客户给你的行动承诺低于预期，甚至根本算不上行动承诺。这时，你再进一步提出的自己的行动承诺，比如这样说：

“张总，我有一个不成熟的想法，你看可不可以这样做……”

6. 先测试，再索取

无利不起早是客户一贯的秉性。但是，你设计的利益，客户真的有兴趣吗？别忘了我们的价值公式中的客户认知（客户价值判断），所以，你的策略应该是先测试客户的感受。比如，你要让客户参观公司，客户可能要协调一些领导，你可以先这样问：

“领导们对供应商实力很看重吗？”

如果测试不成功，比如客户不觉得这事重要，可以考虑更换行动承诺。随时关注客户动机，随时提问，是价值型销售所倡导的。

7. 监督客户执行承诺

客户答应了承诺，不干或者干不好怎么办，这需要你尽量监督执行。举例说明：

你一定听到过客户这样的话：这事我需要向领导汇报一下。很多销售听到这种话的时候，就会默默地等待汇报结果，但是结果通常不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

会好，这时，你有三个处理步骤：

第一步：向客户要求参与回报，比如这样说：“这事比较复杂，你看我要不要派个专家协助一下，把一些技术事项向领导说清楚？”

第二步：如果客户不答应，比如客户说：不需要的，我自己汇报就行了。这时，别轻易放弃，你可以通过增加难度恐吓客户，比如这样说：“好的，这件事汇报的时候，我建议从五个方面汇报，分别是……。”当客户感觉很复杂的时候，他就又可能请你一起了。

第三步：如果客户还是不答应，你可以这样说：“你看要不要我给你写个资料，你汇报的时候参考。“这时客户一定会答应。

总结了七个获取承诺的方法，其实最好的方法就是精心准备加上专业级的倾听。从我们团队观察的数千次拜访沟通来看，只要倾听技巧到位，几乎都可以找到切入点。反之，即使机会像暴风雨一样袭来，你还是会一一错过。接下来，我们通过一个案例，请大家自己体会一下行动承诺的获取技巧。

销售人员：“张经理，除了刚刚说的质量和服务问题，还有哪些需要关注的？”

张经理：“还有……就是各部门需求吧。”

销售人员：“各部门需求，这个很重要吗？”（动机类问题，攻其必守）

张经理：“非常重要，你们得让大家都满意才行，这里都是老员工，我才来几个月，能不能站稳脚跟儿，就看你们的啦！”（动机出现）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销售人员："其他部门还有哪些需求呢？"（这个问题不是让客户回答，而是让客户回答不出来）

张经理："比如销售部，主要打印订单和标书，很在意打印质量……培训部，打印量会很大，她们关注速度……工程部主管厂房建设，需要打印图纸……更细节的我也不清楚了！"（就是要这句话）

销售人员："哦，张经理，您觉得让其他部门都参与进来怎么样？"

张经理："你的意思是？"

销售人员："您看可否由您组织一下各部门负责人，我请我们的专业顾问来和大家交流一下打印机的选择方法、注意事项、技术指标，之后我们一起开展需求调研。这样有助于把握各部门的具体需求，又可以推进采购进度，您看可以吗？"（四要素出现了三个：人、事件、利益）

张经理："我看成，就这么定了！"

销售人员："那您看这周五行吗？"（先定义再细化，第四个要素出现。）

张经理："就先定周五！我问问大家的时间，定好了通知你。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第五章　处理顾虑

行动承诺推动订单前进，所以，销售拜访的目的就是获得承诺，但是一个不幸的消息是，无论你怎样努力，能够获得承诺都是小概率事件，要不到才是大概率事件。你一要客户就给，这销售也太好做了！所以，接下来，我们要研究一下客户为什么不给，以及怎样处理不给的情况。

第一节　顾虑：订单前进的障碍

一、理解顾虑

客户不给行动承诺的原因很简单：客户有顾虑。所谓顾虑就是客户认为买你的东西对他个人没有好处，甚至有坏处。注意是对个人利益的损失，和风险不一样。顾虑是客户不答应行动承诺的唯一原因。请注意，是客户认为，不一定是事实，但是认知大于事实。举例说明：

销售人员：“张经理，能不能引荐一下你们王总？我想就服务问题和他做一个交流，听听他对服务的要求，以便更好地配合你们的项目。”

张经理：“王总在办公室，你自己去找吧。”（不答应行动承诺）

销售人员：“咱们是老熟人，你就推荐一下吧。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

张经理："你们的产品太差了，我是真不敢推荐。"

张经理没有答应推荐，销售没有获得行动承诺，我们不妨推敲一下原因：如果因为张经理的推荐，客户购买了产品，之后出现了问题，领导怎么看张经理？是不是觉得张经理吃回扣了？这可能是张经理所担心的（当然需要给张经理确认）。正是因为这种担心，张经理拒绝推荐，行动承诺获取失败。"担心被认为吃回扣"就是顾虑。类似的顾虑还有：

◎ 不被同事认可；

◎ 失去尊严；

◎ 失去安全感；

◎ 权威受到挑战；

◎ 丧失控制力；

◎ 个人声誉受到损失；

◎ 让自己的工作更累；

◎ 担心被人误解。

这些只是举例说明，顾虑成千上万，千变万化，所谓人心难测就是这个道理。

顾虑是不是看起来和动机很相似？让我们再回忆一下动机的定义，所谓动机就是个人希望采取行动的原因。说到这也许就明白了，所谓顾虑就是个人不行动的原因。客户认为买你的东西满足不了他的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

动机，对动机不能满足的这种担心就是顾虑。强调一下，客户的顾虑并不是对销售的担心，而是对自己获得利益的担心。可能和你关系很好，但是依然有顾虑。

顾虑是一种完全个人化的东西，所谓个人化就是只有客户自己知道是什么，他没说，你永远没法验证。关于这一点，有两个常见错误：

◎　用自己的认知代替客户的认知：可能你会说，不对啊，我能满足他的个人利益啊。那是你的认知，不是客户的认知，你觉得能够给他回扣，但是他担心的是失去权威性。不要用你的认知代替他的认知。

◎　好的组织利益不一定带来好的个人利益：可能你觉得你的产品给了他组织利益，比如让客户的生产效率提升了，但是这不等于满足了个人利益。因为好的组织利益不必然带来好的个人利益。

二、异议：顾虑的外套

在说排除顾虑之前，我们先说说一个有趣的东西：异议。

排除顾虑之前，首先要识别顾虑。和动机一样，顾虑经常被掩盖，这是人类的天性，人们很少直接告诉你他真正的顾虑是什么，用以掩盖顾虑的东西叫异议。所谓异议，就是客户用组织利益的损失为理由，告诉销售他的个人利益可能受损，比如：

◎　异议：你东西太贵了。（顾虑：超过预算老板会骂我）

◎　异议：你速度太慢了。（顾虑：我会被累死的）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 异议：你不支持ORACLE数据库。（顾虑：我没法学习ORACLE数据库，对跳槽不利）

◎ 异议：你的投影仪的颜色不好看，要是白色就好了。（顾虑：显得我很没品位）

异议与顾虑的关系，如下图所示：



图5-4　顾虑与异议关系示意图

所以，识别顾虑首先从识别异议开始，但绝不能处理完异议就结束。从异议到顾虑又分为两种情况：

1. 异议与顾虑是因果关系

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

解决了异议就解决了顾虑，客户担心的是因为组织利益受损所以个人利益受损，这时组织利益与个人利益是一致的，这种情况较为常见。

2. 假异议：异议与顾虑无关

客户提出的组织利益与个人利益受损无关，他提出来的目的就是弄死你并且还不伤你自尊，你满足不了就会被淘汰。用一个段子说明：

一个小伙子相亲，觉得相亲的女孩很不错，于是对女孩说：“我觉得你很不错，希望和你继续交往下去。但是，实话实说，我没钱、没车、没房，你还愿意和我谈下去吗？”

女孩说：“你把我看成什么人了？两个人谈恋爱关键是缘分和感情，和金钱没什么关系。”

小伙子听了当然高兴，女孩又问男孩：“你喜欢吃韭菜馅饺子还是白菜馅饺子？”

小伙子说：“我喜欢吃白菜馅饺子。”

女孩说：“我喜欢吃韭菜馅饺子，咱俩不合适，不谈了吧。”

在这个段子里，女孩的顾虑还是担心婚后生活太艰难，但是异议是不喜欢吃白菜馅饺子。但是小伙子可能会想：我应该说喜欢吃韭菜馅饺子啊。

销售常常会仅仅针对异议进行处理，比如，客户说你的产品不支持ORACLE数据库，所以我们不能买。销售就努力让自己的公司研发，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

研发不出来就开始抱怨。但是我们要解决的是顾虑，而不是异议。

从我们的统计来看，客户最喜欢说的一个异议叫做：你价格太高了。但是，大部分销售会把这盘白菜馅饺子原封不动地端给自己的老板，作为推卸责任的理由。

三、理解顾虑的强度

当客户不答应你的行动承诺时，你会发现客户的反对强度是不同的，有吞吞吐吐的、有明确质疑的、有非常反对的、还有想打断你腿的。不同的反对强度，代表了你获取客户支持可能性的大小。史蒂夫·E. 黑曼在《新概念营销》一书中，把顾虑分成六个级别，如图所示：

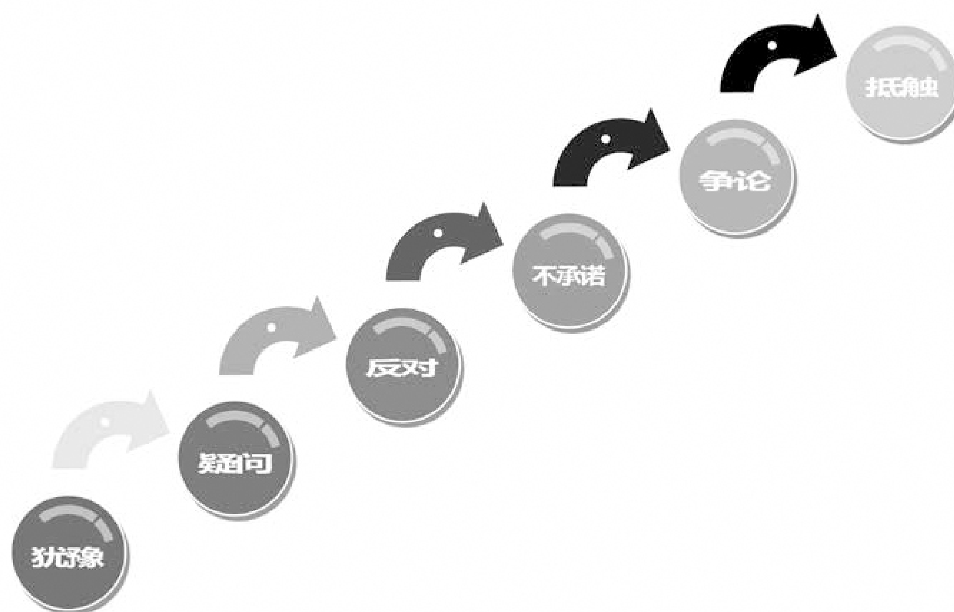


图5-5　顾虑强度等级示意图

结合黑曼的这个分类，本书做了进一步说明，如下页图所示：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

序号	类别	表现形式	原因分析
还有希望争取支持			
第一级	犹豫	我再想想； 我们再比较一下，不着急，再等等	客户正在从本次采购中寻找个人利益，但不确定能不能找到。需要销售帮忙
第二级	疑问	真行吗？ 够呛吧？ 恐怕很难吧？ 行不行不好说	客户对是否能从本次采购中获得个人利益表示怀疑。他不确定是否会损害到自己的利益，需要向你验证
第三级	反对意见	我觉得这样不合适； 这个方案还需要商榷； 我觉得不能完全满足我们的需要	客户明确地告诉你，他没找到买你的东西对他个人的好处，希望销售知道这一点。客户觉得你的组织利益不能满足他的个人利益，期待你提供新的组织利益
基本没有希望了			
第四级	不承诺	调研没法安排； 我们领导很忙； 没必要安排测试； 技术人员没时间	客户对你失去了信心，认为不可能从你身上获得个人利益
第五级	争论	你说好就是好？我不觉得 你的服务很烂； 你们品牌不好	客户希望你尽快离开，换一个供应商提供个人利益
第六级	抵触	我们不会和你合作； 不会买你东西； 你不要再骚扰我们了	客户认为你是他获取个人利益的最大阻碍，他希望干掉你

这六个级别顾虑是依次递进的，代表了顾虑的强烈程度。级别越高，顾虑越强。在前三类，销售还有救，有希望获得支持，因为客户对销售抱有希望，希望销售注意到自己的顾虑。但是在后三类，就是绝症了，这个客户基本没有争取的可能性了。这不是销售能不能找到顾虑的问题，而是客户根本没兴趣让你找。

举例说明：

一家做大型设备的供应商有一个很优质的客户，这家客户购买过不少设备，不过，最近发生了一件事情，客户的技术总监离职了，从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

前的副总监升职为技术总监。

销售找到了这个新总监，希望接上关系，但是新总监很明确地告诉销售：打死都不会买你东西（级别到了第六级）。销售一筹莫展。

这个典型的案例，最好的做法只有两个：放弃订单或者等待新总监也离职。当然，你可以采取一些激烈的做法，但是那超越了销售的范畴。

识别顾虑强度，一方面让我们能够知道单子还要不要做下去，另一方面，让我们理解在每个级别，我们的处理方法应该是什么。

四、顾虑与情绪

当客户有顾虑的时候，你觉得他的情绪会怎么样？没错，大部分情况下都不会和颜悦色，肯定掺杂了很多负面情绪，而且，随着顾虑级别的上升，情绪会变得越来越恶劣。如图所示：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



图5-6　顾虑与情绪关系图

这意味着，你不仅要处理顾虑，还要处理情绪，尤其是顾虑级别比较高的时候。更重要的是，你必须先处理情绪，因为人们在愤怒的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

时候是不讲道理的。在处理完情绪之前，千万不要处理异议或者顾虑。

第二节　处理顾虑

顾虑很像订单前进过程中的地雷，之所以这样说，一是和地雷一样，具有很强的隐蔽性。很少有人直接说出个人利益损失是什么，甚至会有意识地掩盖。二是像地雷一样，踩上就炸，炸了就丢单。

销售有三种方法避免踩地雷，上策是找一条没有地雷的路走，这是我们最提倡的；中策是排雷，也就是利用技巧，把顾虑处理掉；下策是小心翼翼绕过地雷，比如，通过上级施压、不经过某个反对者等等。但是你绕过了，后继部队（实施、服务、收款）还可能会踩到。所以这不是我们提倡的方法，不到万不得已不要这样做。

一、协同流程，不让顾虑产生

说到地雷，我们首先要说清楚一个问题：谁埋的地雷？他不埋，你就不需要踩。客户没有顾虑，岂不是就可以高歌猛进地把单子签了？

答案让人啼笑皆非，大部分情况下，埋雷的就是销售自己。为什么这样说？顾虑就是客户不愿意推进采购订单，不愿意推进的原因是客户在某个决策点上没想清楚。没想清楚的原因是销售没有协助客户想清楚，要么是销售直接跨越了某些点，要么是在某些点上工作力度不够，让客户产生顾虑了。所谓没想清楚是指没想清楚对自己有什么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

好处，从而没有推动订单的动力。对他有利，他才行动。比如，过早地掏产品。

我们在第三篇《引导期望》中曾经分析过掏产品的六个时机，我们说过前三个时机都是过早。结合本篇的论述，你会发现所谓过早掏产品就是销售以为客户到了方案评测的阶段了，其实客户没到。而且即使到了，也得拉回去。

过早掏产品会把客户的顾虑发展到第二层：怀疑，甚至第三层：反对。如果客户直接告诉你他不同意或者有疑问，这还好说，但是如果客户提出反论就麻烦了。所谓反论就是客户提出一个你解决不了的意见憋死你。什么是反论，我们用例子来说明：

假设你发现了客户的一个管理问题，比如，你认为客户的库存比较高，需要降低库存，客户也认为这是个问题（在问题阶段），而你恰巧是做库存管理软件的，能很好地解决这个问题。

这时候，你心中窃喜，立马掏出产品来，对客户道："我的产品能帮你解决这个问题，我们有最低库存、最高库存控制，能帮你有效地把库存降低下来。"

这时候客户想了想，说道："我们库存高，一个重要的原因是仓储部门员工的责任心不强，如果他们的责任心提高不上去，这事还是解决不了。"

你还能怎么办？总不能去教育或者解雇他们仓储部的人吧？客户提出了一个你解决不了的问题直接把你憋死了，这就是反论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

随着生意的复杂，在问题和解决方案之间的对应关系往往会越来越差。比如，你说培训可以提高管理水平，但是，培训本身就能提高管理水平吗？显然不可能，还要看学员意愿、绩效考核、领导推动等等因素。这都不是培训本身能解决的。

一个问题的产生往往由许多因素造成，你掏出的产品只是必要条件，却当充分条件告诉客户，反论由此就产生了。而客户又有个臭毛病：他总是注意到你的产品没有解决的部分，而不是已经解决的部分。而且还总是揪着这些不能解决的地方不放，于是把你逼死了。

所以，掏产品的时机最早也要在理解了客户的痛苦或者所追求的个人利益之后，针对客户的个人动机展开产品的介绍，而不仅仅是针对客户的需求甚至期望。

一旦发现顾虑，立刻着手解决，这一点至关重要。首先顾虑会积累变大，越大越难处理。更重要的是，客户在采购过程中，随时都在准备中断购买，想象一下，你去逛商场，有多少次购买冲动被你扼杀了，而杀死采购的就是顾虑。你没有败给对手，却败给了顾虑。

二、排除顾虑

上策是不让顾虑产生，在每个点上都做好处理。但这个说法太理想了，销售是人不是神，问题总会产生，何况还有竞争对手在捣乱。所以接下来我们谈谈怎样排除顾虑。

顾虑要随时排除，这就要随时挖掘客户的动机。把动机类提问要变成一种习惯。随时挖掘动机，就是随时寻找顾虑。很多时候，顾虑并不难排除，但是很难发现。不让矛盾过夜，尽量床头打架床尾和。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

顾虑按照等级一共分为六个级别，六个级别的表现形式各有不同，前三个级别还有挽回的可能，后面基本就没有了。不过第四个级别实际上是个过渡级别，所以，我们也一并讨论一下。

1. 犹豫

犹豫是客户正在从本次采购中寻找个人利益，但不确定能不能找到。需要销售帮忙。这个级别客户情绪通常比较平和。客户通常会这样说：

“我再想想。”

“我们再讨论一下。”

“看看领导的意思。”

销售遇到这种情况，千万不能也“等等”，你会等来一个悲伤的消息。处理犹豫分四步：探寻异议、挖掘顾虑、提供方案、确认排除。



图5-7　犹豫类顾虑处理示意图

（1）探寻异议

听到犹豫，正确的做法是立刻进入顾虑的挖掘阶段，比如这样说：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“是不是我还有些事情没说清楚，让您担心了？”

“是不是觉得哪些地方有不妥？”

“您现在的顾虑是什么？”

“您觉得领导会怎么看？”

这其实也是探索动机类的提问，只是在寻找不满足动机的原因。请注意，这时绝不能说的话是：

“您不用担心啊。”

“这肯定没问题，没什么可犹豫的。”

你这是在地雷上撒土，而不是排除。掩耳盗铃是非常危险的行为，客户的担心是客户个人的事情，不是你说不用就不用的。

这个阶段不需要处理情绪，因为情绪还相对平静。

（2）挖掘顾虑

当你挖掘异议的时候，可能客户把顾虑就说出来，这时，你就省了这一步了，否则你还要问动机类提问。比如：

“这事对您影响很大吗？”

“为什么会有这种担心？”

“会带来什么不良的影响？”

“很严重吗？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“您真正担心的是什么？”

（3）提出方案

这时你可能挖出的是顾虑，但是更可能是异议。不过，没关系，可以提出方案尝试顾虑或者异议能不能排除。

方案的提出可以用我们第三篇提到的场景法，也可以用传统的FAB。但是，无论用哪种方法，我们都建议你少说利益或者价值。你把这个权利尽量留给客户，因为客户在谈到价值的时候，更容易暴露顾虑是否被排除。比如：

“如果采用最高库存的管理方法，您觉得可以吗？”

这里没有出现对最高库存管理方法价值的陈述，而是让客户确认。

这一步有个很有趣的做法，如果客户提出的是异议，你可以不在不了解顾虑的情况下排除顾虑，比如，这样说：

“我理解您的担心，您觉得怎么办好？”

让客户提出期望，然后，他的期望里可能含有对顾虑的排除方法，这样你就可以在不了解顾虑的情况下直接排除了。不过，这不是我们特别提倡的方法，因为你了解了顾虑，可能方案就会有更多，也会更有针对性，解释空间就会很大。

（4）确认排除

在交流完方案之后，你一定要做一下确认：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“还有担心吗？”

排除顾虑很多时候不是两句话的事，可能需要一周甚至更长的时间，因为客户提出的顾虑你可能现场解决不了。但是无论多长时间，都要牢记：顾虑不排除、承诺就要不到；承诺要不到，订单就不能前进。这里没法偷懒。

2. 疑问

疑问是客户对是否能从本次采购中获得个人利益表示怀疑，他不确定是否会损害到自己的利益，需要向你验证。在这个级别上，客户的表现通常会是：

“这能行吗？”

“够呛吧？”

“不好说吧？”

客户的说法里带着问号，而且通常情绪趋近于负面，不是“同意”而是“不同意”。这时销售容易犯的错误是拍胸脯，解释“行不行”，而不是挖掘顾虑，比如销售可能会说：

“你放心，保证没问题。”

“我们做了这么多年，还是很有把握的。”

做法和“犹豫”相似，还是四步法。不过，这时客户已经提出了异议，这时探寻异议的事情可以做得更深入了，也就是可以往障碍里走得更深。比如：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“产生疑问的原因是什么？”

“您觉得可能的问题是什么？”

因为这时情绪还不大，所以，处不处理两可。

3. 反对意见

客户明确地告诉你，他没找到买你的东西对他个人的好处，希望销售知道这一点。客户觉得你的组织利益不能满足他的个人利益，期待你提供新的组织利益。

走到这一步，已经很麻烦了，因为这时客户的情绪开始变得急躁，并且已经考虑要离开你。这是一个极其危险的阶段。处理的方法一共分为五步：探寻异议、处理情绪、挖掘顾虑、提出方案、确认排除。



图5-8 反对意见类顾虑处理示意图

（1）探寻异议

这个级别，客户通常已经对问题有了切身的感受，所以，他对异议对描述会很清楚（虽然未必对），也很啰嗦，甚至很激烈。记住，无论再难听，你都要认真倾听，绝不能打断，必须做出一副全神贯注的表情，并且认真的记录。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当客户向你提出异议的时候，他内心是希望解决的（否则提出来干吗？），解决了就能满足他的个人利益。所以，当他表达异议的时候，会观察你是否在倾听，当看到你在倾听的时候，尤其是听得很专注的时候，他就燃起了可以解决的希望。

（2）处理情绪

这时必须处理情绪了，而且情绪的处理要在异议的处理之前，否则，容易打起来。激化矛盾基本上等于丢单。

我们在倾听技巧里曾经谈到一个技巧叫同理心，比如：

“如果我是你，我也会觉得不舒服；”

“换成我遇到类似的事情，我可能会很把你们营业厅砸了。”

这个技巧就是用来处理情绪的，一旦听完客户的控诉，马上接类似的话，降低客户的负面情绪。

这里需要特别说明的是，处理情绪不是同意异议。销售说的下面的话是同意异议：

当客户觉得热线打不进来时，销售说：“连我都打不进去。”

当客户说，你服务有问题的时候，销售说：“我回去批评他们。”

这些话都不能说，因为你还没了解客户的异议的深层次原因，这时急着同意会把事情陷入到僵局。这就是处理情绪，除了话术，你还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

可以做一些动作，比如端茶送水之类的。客户的情绪不平复，下面的工作很难开展。

（3）挖掘顾虑

异议清楚了，接下来就是挖掘异议产生的原因，继而走向顾虑挖掘。需要特别注意的是：你要不断地提问，绝不能问1～2个问题就掏出方案。这和不能过早掏产品是一个道理。大部分异议，销售其实都有说词，所以很容易变成装模作样地问一两个问题就开始掏，至少要问3～5个问题以上才能进入下一步。

有意思的是，当你不断提问的时候，你会发现很可能带来两个好处：

◎ 大事化小

客户：“你的服务很烂啊！”

销售：“能理解，如果换作是我，买了东西服务不好，我也想杀人！能具体说说怎么会产生这种印象吗？”（处理情绪）

客户：“热线打不进来啊。”（问题变小）

销售：“什么时候打的？”

客户：“昨天晚上12点打的。”（进一步变小）

销售：“您打的哪个电话？”

客户：“就是你们服务人员的手机啊！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

现在由服务很烂这个大帽子，变成了半夜服务人员不接手机，通过不断地加定语，问题变得越来越小。

◎　小事化了

很多时候，异议其实是误解，由于误解产生了担忧。当你通过提问，不断澄清一些问题的时候，你甚至发现责任完全是客户的。这时，客户会对你有歉意。

别忘了，找到异议之后，要向顾虑推进，尽量不要处理完异议就完事，虽然有时候这样做也可以，但是你可能失去了最重要的挖掘动机的机会。多问动机类提问，否则，真成了服务人员。服务人员是就事论事，销售是就人论事。事是异议，人是顾虑。

提出方案和确认顾虑两个步骤，与前面一样，此处不再累述了。

4. 不承诺

到了不承诺级别，理论上说已经没法处理了，客户对你已经失去了信心，认为不可能从你身上获得个人利益。所以，也不可能答应承诺。但是，这是个过渡阶段，通常的情况不是不给承诺，而是销售自己犯了错，比如：

◎　设计的承诺不合理；

◎　缺少最低承诺；

◎　没有客户利益或者利益冲击不大；

◎　话术设计不合理，客户感觉不到行动的重要性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

所以销售或者销售的管理者要特别注意，要不到行动承诺到底是什么原因。另外一个要注意的是：如果真的要不到，要果断撤出。这不需要犹豫，也许你的坚持不懈可以带来赢单，但是坚持不懈所浪费的时间可以给你带来更多的订单。

5. 争论与抵触

不是所有的顾虑都能排除，你前面如果犯错太多，就没救了，这就是总有单子打不下来的原因。比如争论和抵触。

关于争论和抵触，原则上说没有很好的处理方法，我们在《策略销售》书里再做分析。现在能说的就是两个办法：

◎　换个人找，不要盯着当前这个与你争论和抵触你的人，尝试和其他角色沟通；

◎　降低它的影响力，而不是要行动承诺。

6. 假异议

我们前面还谈了一种现象：假异议。即客户提出的异议与顾虑无关，就是想把你踢出局，但又不好意思直接说。这种情况其实已经到了抵触阶段，客户虽然没有表现出激烈的情绪，但是已经处心积虑地想干掉你了。这时销售也不需要处理，而是要努力识别。一旦识别出来，按照抵触处理就是了。

识别的办法很简单，你只需要认真地和客户一起分析他提出的异议和处理方式，如果他很认真地和你谈，就是真异议，否则就是假异议。比如，他要用ORALCE数据库，你不支持，你要和他认真探讨他希

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

望这样做的原因、动机等等。如果他认真和你谈，可能是真异议，如果他很不讲理地坚持用ORALCE数据库，很可能是假异议。

我们理解了行动承诺，也理解了顾虑，也许就能理解销售中的一种常见现象：坚韧不拔或者叫死不要脸。这是很多销售管理者对销售人员的要求，也是很多销售人员对自己的要求。但是为什么会需要这种死不要脸的精神呢？因为总是遭到客户拒绝。客户为什么拒绝呢？是因为销售犯了错误，让客户产生了顾虑。所以销售要做的是发现顾虑、处理顾虑，而不是通过坚韧不拔去骚扰客户，销售可以做得很优雅而不是以丧失尊严为代价。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第六章　本篇总结

协同流程是指销售人员的工作与客户的采购工作合拍，以便于更好地帮助客户完成采购过程（从而帮助自己成单）。而获取承诺是在合拍的基础上，引导客户前进。

我们说行动承诺是采购程序，不是采购流程。行动承诺可以作为采购流程的外在表现来证明流程在前进，当然，它们不是一一对应的，一个流程阶段很可能出现多个行动承诺。

本篇内容涉及几个方面：采购流程、协同、行动承诺、顾虑。最后我们再强调几点：

◎　采购流程

价值型销售对采购流程的分解要比顾问式销售细致很多。还是那句话，细节里有魔鬼，销售的招数都在这些细节里。更重要的是，细致的拆解可以让你进退自如。

◎　协同流程

我们强调宏观性，也就是说，看一个订单要从时间维度和决策发展维度上看，既要看到客户在哪，也要看到客户走过的路和即将走的路。

◎　行动承诺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

行动承诺把一次又一次的拜访有效地串联了起来。在成功的订单中，所有要到的行动承诺组合起来，就成了一条上山的路。这是一个有重大意义的改变，它把从前那种僵化的销售流程彻底革新了。这有点像大数据，从前是专家告诉你怎么签单的，但是现在数据告诉你怎么签单。

销售界一直有一个悖论，一方面，销售研究者都在鼓吹自己的销售流程多么牛；另一方面，销售人员都会告诉你，销售无定式，无迹可寻。这个矛盾存在了很多年，究其原因就是方法论从未考虑过个体差异。而销售的个体差异客观存在，有人善于搞老板，有人善于做技术人员的工作。而销售流程要求你按部就班，这在落地上就造成很大的问题。

不仅如此，大部分好的流程确实找到了一条上山的路，但是，他们却认为那是唯一的路了。其实，上山的路不止一条，签单的方法也不止一个。因为个体具有差异性，有的人善于攀登悬崖峭壁，有的人喜欢走林间小道。而行动承诺的不同组合，恰恰满足了这些个体差异的需求。多个行动承诺的不同组合，形成了多条路径，不同的销售可以按照不同的路径前进。走的人多了，就趟出了不同的路。

◎　顾虑

顾虑可能是销售最头疼的事情，销售的时间和精力基本都花在顾虑处理和异议处理上了。关于这一点，我们强调的是：尽量不产生顾虑，而不是处理顾虑。不生病最好，即使病能治好，不也受罪吗？所以，重视流程和决策点就是治“未”病。好销售不是天天克服困难，而是尽量不让困难发生，善战者无赫赫战功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

同时我们强调，发现顾虑要及时处理，绝不能积累，否则，后期处理会很困难，甚至根本就没有后期了。你想做下订单，首先要保证订单能走到最后。所以，经常查体才能长命百岁。

◎　参照系

参照系在流程中的作用是直接把客户拉出所有的决策点，让客户感觉从前的认知几乎都是错的。在新的参照系里，竞争对手根本没法与你竞争，因为他们不了解新参照系的行进路线，所以也不可能协同或者引导。赶马车的永远不能理解火车铁轨是做什么用的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

附录一：价值型销售名词解释

序号	名词	解释
1	价值型销售	是一系列价值创造与价值传递的活动的集合
2	成交公式	（产品贡献的价值 + 销售人员贡献的价值）× 客户认知 − 客户成本 >0
3	潜在客户	具备购买资格的买方
4	线索	在经营上、管理上、流程上、操作上存在制约因素的潜在客户
5	商机	线索中的某一个采购角色对销售人员的产品或方案表现出了兴趣
6	信任	价值传递的桥梁。销售人员利用“信任”传递公司、产品、方案和销售团队对客户的价值。是人类在合作分工中，不得不采取的一种被迫行为，更多的时候是为了寻求一种安全感
7	关系	用情感绑架换取客户支持的一种销售行为，往往有明确的时间约束性和成本约束性。由私入公
8	期望	客户参与采购的某个角色所认为的解决方案
9	需求	客户某个角色希望实现的一个或多个业务目标
10	动机	客户参与采购的角色希望通过本次采购摆脱痛苦、获得个人利益的行动意图。动机也可以简单理解为采购角色希望采取采购行动的个人原因
11	痛苦	客户采购角色对这种个人利益损失的感受，我们称之为痛苦
12	企图心	指客户参与采购决策的人员对获得个人利益的感受
13	目标	客户希望获得的业务结果
14	障碍	阻碍目标实现的原因
15	提案	就是销售人员提供给客户的解决问题的方法
16	场景	在特定的时间和空间发生的事情，与人物关系构成具体的画面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

17	参照系	看待需求和形成期望的背景和逻辑，共由四个要素组成：战略目标、关键问题、高能方案、绩效价值
18	价值创造器	设计参照系的系统的方法，共分为四个步骤：确立、定位、改进、表现
19	绩效价值	通过在销售过程中为客户改善组织绩效所带来的价值。是对客户组织流程产生的可衡量的影响
20	价值创造体	销售人员、客户、专家、产品、供应商组织
21	CSF	关键成功要素，是支撑战略的基石
22	CBI	关键业务问题，即达成战略目标实现的关键业务障碍，是客户整体运营上的问题，通常和营业收入、利润、市场份额相关
23	CPI	关键绩效问题，即 CBI 产生原因，通常表现为组织层面、流程层面、岗位层面的问题
24	采购流程	是指参与采购的客户角色决定一个订单给哪家供应商的决策过程，包括决策者的相互博弈与妥协。也是指客户的决策倾向性的变化过程，表现为客户内心倾向性的变化和采购关注点的变化。它是一种内心活动，可以理解为是一种思想动态的变化过程。采购流程是采购程序的决定因素，比如需求形成、方案评估、价值认可等
25	采购程序	是指客户采购的行政流程，比如，项目立项、领导签字、邀请供应商、合同审核、组织技术交流会等等。是大家都看得到的工作程序
26	行动承诺	指客户为推进采购向销售做出的行动保证，通俗地说，行动承诺就是让客户答应，接下来为推动订单采取行动。有时行动承诺也叫承诺目标
27	顾虑	客户对个人利益受损的担心，是客户不行动的原因
28	异议	客户拒绝行动承诺的表面理由，通常表达为组织利益受损

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

附录二：参考文献

1.《流程圣经——让流程自动管理绩效》吉尔里·拉姆勒、艾伦·P. 布拉齐著，王翔、杜颖译，人民东方出版社

2.《绩效改进五步法》莫皓著，清华大学出版社

3.《销售巨人——大生意/大订单销售训练手册》尼尔·雷克汉姆著石晓军译，企业管理出版社

4.《新概念营销》史蒂夫·E. 黑曼、黛安·桑切兹、泰德·图勒加著，官阳译，中央编译出版社

5.《挑战式销售》马修·狄克逊、布伦特·亚当森著、蔺雷译、化学工业出版社

6.《顾问式销售——向高层进行高利润销售的哈南方法》麦克·哈南著郭书彩闫屹译人民邮电出版社

7.《攻心式销售》迈克·博斯沃思、约翰·霍兰德、弗兰克·维斯卡蒂斯著，邱璟旻张无尘译，中华工商联合出版社

8.《再造销售奇迹》基斯·伊迪斯著，刘复苓译，中国财政经济出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

后记

写这本书用了四年时间，当真是如切如磋、如琢如磨，最艰难的并非是落成文字，而是搜集实际销售记录、定义基础概念、构建完整体系，有时一个基本名词的定义就要耗时几周。定义“需求”这个词的时候，花了一个月的时间，改了二十多稿，所以才蹉跎到现在。

不过一切都值得，现在呈现给读者的这本书算是良心之作，它在多个方面实现了创新，比如：

◎　重新从价值角度而非传统的问题角度定义了销售活动，给销售更多的创值空间，同时也升级了销售手段。

◎　重新构建了销售沟通体系，这是继雷克汉姆SPIN之后对沟通的又一次重大革新。

◎　以动态平衡为基础，提出了参照系的概念，并设计了价值创造器用于构建参照系。

◎　重新优化了客户采购的决策过程，并将其应用于销售推动订单。

当然，除此之外还有很多，比如线索的杠杆模型、价值硬化等等，不过最重要的创新点还是把传统上认为的销售只能传递价值升级为既要传递价值又要创造价值。这等于说重新定义了销售这个职业。别忘了，几百年来营销和销售都被定位为价值的传递者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

中国人在销售方法论领域里创新甚少，基本就是改头换面加江湖经验。而价值型销售不断号称在创新，而且几乎是否定了顾问式销售，所以，我也有些心虚。这四年中，我曾经反复问自己：我只是把别人的理论换了个说法，还是真的把方法论带到了一个新的境界？现在可以确认：是后者。这种底气来源于我们近10年来对客户大量的观察、咨询和跟踪反馈。仅仅销售沟通，我就听了5000次以上的对话。而且，实践永远走在理论前面，我所服务的很多销售团队都在不断创新销售实践，作为销售研究者自然要创新理论。跟着实践这个伟大的老师学习，创新就是自然而然的了。

当然，创新从来都不是目的，目的是改进销售方法，也就是升级销售武器。武器决定战略，用一挺机关枪可以撂倒1000名耍大刀的，这叫降维打击，也是方法论升级的意义所在。而价值型销售设计的武器增加了创值空间、改善了创造价值的方法，可以用它降维打击对手。我始终坚信的一个基本原则是：如果客户就是上帝，那么为客户创造价值就应该是销售的信仰，而找到更多的创值空间和创值方法就是销售的天职。

价值型销售有些方法比较容易掌握，也有些相对复杂，需要依靠团队的力量和反复练习才可以。这几年我们一直在致力于用价值型销售的方法训练销售，成绩斐然。这里说的成绩是指销售用新方法获得的业绩，赚钱从来不是一件容易的事，虽说大道至简，但是大法至缜、大术至精，唯有付出更多才能大器至利。

这本书所谈的方法技巧始终坚持一个思想：功夫如水，随遇而安。我们在设计的时候充分考虑了销售对环境的适应性，几乎所有方法都是可分可合的，可根据具体情况组装拆卸。比如，你可以自己组合成一个拜访流程：自我介绍、PPP、探索类提问、态度类提问、控制

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

类提问、确认类提问、场景法、获取承诺、处理顾虑、总结性确认。这就是拜访流程，用熟了，随心所欲。

这本书是四部曲的第一部，着重介绍技能，后面还有三部，分别是策略篇、经营篇、管理篇。但是第一部就写了4年，其他什么时间写完，真的不敢许诺。咱们活久见吧。

最后叮嘱一下，这本书前后写了估计有100万字左右，但是一本书只能容纳不到30万字，放不下的我会放到公众号里，我们的公众号名字是：销售会。你也可以扫码进入。

崔健中

2018.1